Saiful Asyari, S.Ag., M.Pd.I.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA MADRASAH

Pengantar:
Dr. Hj. Erma Fatmawati, S.Ag., M.Pd.I.

Pustaka Ilmu

BERILMU
BERDAKWAH
BERADAB
INAIFAS
KENCONG - JEMBER

Saiful Asyari, S.Ag., M.Pd.I.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
KEPALA MADRASAH

CV. Pustaka Ilmu Group

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
KEPALA MADRASAH

Penulis:
Saiful Asyari, S.Ag., M.Pd.I.
Copyright © Saiful Asyari, S.Ag., M.Pd.I. 2020
xii+104 halaman; 14,5 x 21 cm
Hak cipta ada Pada Penulis

ISBN: 978-623-7066-73-6

Penulis: Saiful Asyari, S.Ag., M.Pd.I.
Editor: Mohammad Zaini
Perancang Sampul: Nur Afandi
Pewajah Isi: Tim Pustaka Ilmu

Penerbit Pustaka Ilmu
Griya Larasati No. 079 Tamantirto, Kasihan,
Bantul Yogyakarta Telp/Faks: (0274)4435538
E-mail: radaksipustakailmu@gmail.com
Website: https:// www.pustakailmu.co.id
Layanan WhatsApp: 081578797497

Anggota IKAPI

Cetakan I, 20 Desember 2020

Marketing:
Griya Larasati No. 079 Tamantirto, Kasihan,
Bantul Yogyakarta Telp/Faks: (0274)4435538
E-mail: radaksipustakailmu@gmail.com
Website: https:// www.pustakailmu.co.id
Layanan WhatsApp: 0815728053639

© Hak Cipta dilindungi Undang-undang
All Rights Reserved

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari Penerbit
Pustaka Ilmu Yogyakarta

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah menciptakan dan memelihara alam semesta ini. Atas rahmat, karunia dan ijin-Nya, karya ini dapat terselesaikan, walaupun dengan berbagai keterbatasan dan kekurangannya Mengenai referensi, Penulis telah berusaha mencari buku-buku yang relevan dengan judul yang diangkat. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahlimpahkan kepada Nabi Muhammad saw berserta keluarga dan sahabatnya.

Buku di hadapan pembaca yang berjudul *kepemimpinan Transformatif*, Manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Dalam hidup, manusia selalau berinteraksi dengan sesama serta dengan lingkungan. Manusia hidup berkelompok baik dalam kelompok besar maupun dalam kelompok kecil.

Kenyataannya, bahwa memang hidup dalam kelompok tentulah tidak benar-benar mudah. Untuk menciptakan kondisi kehidupan yang harmonis anggota kelompok haruslah saling menghormati dan menghargai. Keteraturan hidup perlu selalu dijaga. Hidup yang teratur adalah impian setiap insan. Menciptakan dan menjaga kehidupan yang harmonis adalah tugas manusia.

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling tinggi dibanding makhluk Tuhan lainnya. Manusia di anugerahi kemampuan untuk berpikir, kemampuan untuk memilah dan memilih mana yang baik dan mana yang buruk. Dengan kelebihan itulah manusia seharusnya mampu mengelola

lingkungan dengan baik. Tidak hanya lingkungan yang perlu dikelola dengan baik, kehidupan sosial manusiapun perlu dikelola dengan baik. Untuk itulah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri.

Dengan berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik. Khususnya dalam penanggulangan masalah yang ada dalam sekolah relatif pelik dan sulit. Disinilah dituntut kearifan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan agar masalah dapat terselesaikan dengan baik.

Akhirnya Penulis menyadari bahwasanya buku ini masih jauh dari kesempurnaan maka dari itu saran yang konstruktif dari pembaca sangat Penulis harapkan untuk perbaikan ke depan yang lebih baik.

Jember, 20 Desember 2020
Penulis

Saiful Asyari, S.Ag., M.Pd.I.

MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK DALAM PENIGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Dr. Erma Fatmawati, S.Ag., M.Pd.I.

Dalam realitas sejarah, Madrasah tumbuh dan berkembang di tengah-tengah masyarakat samapi saat ini, yang di bawa oleh para tokoh dan cendikiawan Islam dan untuk masyarakat Islam. Sehingga sejak awal, Madrasah merupakan konsep pendidikan berbasis masyarakat (*community based education*). Masyarakat sebagai individu maupun organisasi dengan didorong semangat keagamaan atau dakwah, membangun Madrasah untuk memenuhi kebutuhan pendidikan anak-anak mereka, ini dapat dilihat dari prosentase kepemilikan Madrasah di Indonesia yang tercatat 90% milik swasta dan sisanya berstatus Negeri, dan ini berbanding terbalik dengan sekolah-sekolah umum. Akan tetapi hingga hari ini, sebagaimana lembaga pendidikan pada umumnya, Madrasah masih dihadapkan pada sejumlah persoalan klasik seperti kelemahan infrastruktur, sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, kualitas calon siswa, kurikulum, proses pembelajaran, dan manajemen kelembagaan. Masalah tersebut sebenarnya dilatarbelakangi oleh kondisi awal yang melibatkan banyak aspek.

Namun tingginya peran masyarakat dalam memberdayakan Madrasah ternyata belum dapat penigkatan mutu Pendidikan Madrasah secara signifikan. Persepsi miring atas Madrasah sebagai lembaga Pendidikan "kelas dua" belum dapat dijawab secara tuntas oleh para pengelola Madrasah. Bahkan, di beberapasisi, Madrasah masih tampak sebagai "cagar budaya"

untuk mempertahankan faham-faham keagamaan tertentu. Belum menumbuhkan mobilitas antar generasi, sehingga masih belum tampak perannya sebagai pendidikan yang menjanjikan masa depan.

Selain itu perbincangan tentang Madrasah sesungguhnya sudah banyak dilakukan, tidak terkecuali menyangkut aspek manajemennya. Pengamatan serta analisis tajam telah banyak di hasilkan. Begitu pula pikiran-pikiran cerdas untuk membangun konsep dan rancangan pengembangan Madrasah sudah banyak di publikasikan. Madrasah di yakini menjadi lembaga pendidikan yang mampu mengantarkan peserta didik pada ranah yang lebih konprehensif, meliputi aspek-aspek intelektual, moral, spritual dan keterampilan secara padu. Madrasah di yakini mampu mengintegrasikan kematangan religius dan ke ahlian ilmu modern kepada peserta didik sekaligus. Itulah yang sesungguhnya menjadikan orang-orang yang memahami dunia pendidikan islam menjadi begitu gigih memperjuangkan eksistensi pendidikan Islam.

Realita ini berbanding terbalik dengan tuntutan akan pendidikan bermutu yang semakin hari semakin kuat. Tingginya tuntutan akan pendidikan yang bermutu sudah seyogyanya direspon oleh para pengelola Madrasah dengan sikap yang rasional dan lebih berorientasi pada kebutuhan masyarakat secara luas. Respon tersebut diejawantahkan dalam bentuk manajemen sumber daya pendidik dalam peningkatan mutu pendidikan Islam, khususnya yang berada di lingkunagn pondok pesantren. yang selanjutnya bisa diupayakan implementasinya secara bertahap dan tepat sasaran. Sehingga lembaga pendidikan Islam atau yang sering di sebut Madrasah

juga tidak luput dari hukuman dan tuntutan perubahan di tengah-tengah era globalisasi seperti saat ini. Maka lembaga pendidikan islam yang di hadapkan dengan berbagai tangtangan yang semakin keras menuntut kemanpuan dan kemauan untuk menjawabnya, mau tidak mau pendidikan islam harus mampu menjakau dan merespon irama perubahan melalui inovasi-inovasi cerdas dan kreatif, sehingga nantinya peluang untuk *survive* akan sangat besar. Akan tetapi jika lembaga pendidikan islam tidak mampu atau lamban merespon dinamika perubahan, maka cepat atau lambat lembaga pendidikan islam akan tertinggal otomatis akan di tinggal masyarakat.

Manajemen merupakan suatu yang universal di dalam dunia Industri modern. Tiap organisasi memerlukan pengambilan keputusan, pengkoordinasian aktivitas, penanganan manusia, evaluasi prestos yang terarah kepada sasaran kelompok. Berikut beberapa pendapat tentang pengertian manajemen: Manajemen merupakan satu bidang study. maka pengertian menurut istilah, para ahli mencoba mendefinisikan tentang apa sebenarnya yang disebut manajemen.

1) Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.
2) Manajemen adalah suatu proses tertentu yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan pergerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan manusia atau orang-orang dan sumberdaya lainnya.

Dari beberapa pendapat tentang definisi Manajemen di atas, dapat difahami manajemen adalah merupakan suatu proses yang mana di dalamnya terdapat kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan untuk mengatur kegunaan sumberdaya bagi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karenanya, pengertian manajemen dapat diartikan sebagai sebuah proses yang khas, yang meliputi tindakan-tindakan yang berupa perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan juga pengawasan. Semua hal yang disebutkan diatas dilakukan untuk mencapai target yang telah di tentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia, dan juga sumber-sumber lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah applied science (ilmu aplikatif), dan apabila di uraikan menjadi sebuah proses tindakan meliputi beberapa hal:

Perencanaan (*Planning*) Merencanakan pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan untuk masa depan. Kegiatan ini dimaksud untuk mengatur berbagai sumberdaya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga Perencanaan merupakan langkah-langkah tertentu yang di ambil oleh manajemen yang lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat. Pada hakekatnya perencanaan adalah suatu rangkaian proses kegiatan menyiapkan dan menentukan seperangkat keputusan mengenai apa yang di harapkan terjadi (peristiwa, keadaan, suasana dan sebagainya) dan apa yang akan dilakukan (intensifikasi, eksistensifikasi, revisi, renovasi, substitusi, kreasi dan sebagainya).

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang

diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan antara yang satu dan yang lainnya dalam proses perencanaan. Perencanaan juga sering disebut sebagai jembatan antara kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan akan terjadi dimasa depan. Meskipun keadaan masa depan yang tepat itu sulit diperkirakan, karena banyak faktor yang ada diluar kekuasaan manusia yang berpengaruh terhadap rencana, tetapi tanpa perencanaan kita akan menyerahkan sepenuhnya terhadap masa yang akan datang itu dengan kebetulan. Oleh karena itu perencanaan membutuhkan pendekatan rasional kearah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Itulah sebabnya berdasarkan kurun waktunya dikenal perencanaan tahunan atau rencana jangka pendek (kurang dari lima tahun), rencana jangka menegah (5 sampai 10 tahun) dan rencana jangka panjang (diatas 10 Tahun).

Pengorganisasian (*Organizing*) istilah organisasi secara etimologi berasal dari bahasa latin organum yang berarti alat. Sedangkan organize (bahasa inggris) berarti "mengorganisasikan" yang menunjukan tindakan atau usaha untuk mencapai sesuatu. Sedangkan Organizing atau pengorganisasian yang dimaksudkan mengadakan hubungan yang tepat antara seluruh tenaga kerja dengan maksud agar mereka bekerja secara efisien dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Selain itu Organisasi merupakan setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan di mana terdapat seseorang

atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang memegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkat bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi selalu diartikan sebagai berbagai komponen yang disatukan dalam suatu struktur dan sistem kerja yang terus bergerak seirama dengan sasaran tujuan yang ingin dicapai. Organisasi tidak dipahami hanya sebatas wadah (tempat) dimana terjadi interaksi dan aktivitas antar personal (individu), karena organisasi adalah perpaduan sumber daya manusia yang dikelompokkan berdasarkan struktur, fungsi, kewenangan dan tanggungjawab. Setiap orang memiliki hak dan kewajiban dan berkepentingan untuk memajukan organisasi. Untuk menjamin berlangsungnya suatu organisasi, maka fungsi pengorganisasian mutlak diperhatikan. Untuk menggerakkan sumber daya yang dimiliki organisasi diperlukan pengorganisasian sehingga menjamin sinergisitas dan keberlanjutan organisasi. Fungsi pengorganisasian ini meliputi: pemberian tugas kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan, atau menetapkan jalur wewenang/tanggung jawab dan system komunikasi, serta mengkoordinir kerja dalam suatu tim kerja yang solid.

Penggerakan (*Actuating*) merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka

berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut." Jadi actuating adalah usaha menggerakkan seluruh orang yang terkait, untuk secara bersama-sama melaksanakan program kegiatan sesuai dengan bidang masing-masing dengan cara yang terbaik dan benar. Actuating merupakan fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar.

Memang diakui bahwa usaha-usaha perencanaan dan pengorganisasian bersifat vital, tetapi tidak akan ada output konkrit yang akan dihasilkan sampai kita mengimplementasi aktivitas-aktivitas yang diusahakan dan yang diorganisasi. Untuk maksud itu maka diperlukan tindakan penggerakan (actuating) atau usaha untuk menimbulkan action. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam penggerakan (actuating) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: *Pertama*, Merasa yakin akan mampu mengerjakan, *Kedua*, Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya *Ketiga,* Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak *Keempat,* Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan *Kelima,* hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis. Dalam menggerakkan kelompok, pimpinan menggunakan berbagai sarana, diantaranya: komunikasi, kepemimpinan, perundingan-perundingan dan pemberian instruksi. Dengan penggerakan

ini pimpinan berusaha menjadikan organisasi bergerak dan berjalan secara efektif dan dinamis.

Pengawasan (*Controlling*) atau evaluasi merupakan proses untuk membandingkan situasi yang ada dengan kriteria tertentu dalam rangka mendapatkan informasi dan menggunakannya untuk menyusun penilaian dalam rangka membuat keputusan. Sehingga evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan. Adapun M. Chabib Thoha, mengutarakan bahwa evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan objek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan. Dari gasasan ini maka suatu perusahaan atau lembaga dapat mengetahui suatu keberhasilan atau kegagalan dalam kurun waktu yang sudah di tentukan dalam setiap satu tahun sekali.

***

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR v
MANAJEMEN SUMBER DAYA PENDIDIK
DALAM PENIGKATAN MUTU PENDIDIKAN vii
DAFTAR ISI xv

BAB I
PENDAHULUAN 1
A. Pengertian Kepemimpinan Sekolah 4
B. Teori-Teori Kepemimpinan 9
C. Fungsi Kepemimpinan 11
D. Syarat-Syarat Pemimpin 13
E. Peran Kepala Sekolah 18
F. Konsep Kepemimpinan Sejati 20
G. Perilaku Kepemimpinan 25

BAB II
KARAKTER PEMIMPIN 33
A. Kepemimpinan Transformasional 33
B. Pendekatan Studi Kepemimpinan 37
C. Gaya Kepemimpinan 43
D. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah 51

BAB III
KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH 54
A. Kompetensi Kepribadian 54
B. Kepala Sekolah sebagai Administrator 56

C. Kepala Sekolah sebagai Supervisor..... 62
D. Kepala Sekolah sebagai Seorang Pemimpin..... 77
E. Kepala Sekolah Sebagai Manajer Kantor 78

BAB IV
PRODUKTIVITAS SEKOLAH 84
A. Pengertian Produktivitas Sekolah 85
B. Meningkatkan Produktivitas Sekolah 86

BAB V
MUTU PENDIDIKAN 90
A. Hakekat Mutu Pendidikan..... 90
B. Faktor Penyebab Rendahnya Mutu Pendidikan di sekolah..... 96
C. Model dan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah 98
D. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah .. 108
E. Tantangan Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah 115

BAB VI
KESIMPULAN 118

DAFTAR PUSTAKA 119
BIODATA PENULIS 121

BAB I

PENDAHULUAN

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multi dimensi yang telah lama melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya.kondisi seperti ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan konflik negative dan stress para bawahan yang dipimpinya. Hal ini tentu saja perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah efektif.

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini perilaku kepala sekolah

harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik secara individu maupun kelomok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah.

Kinerja kepemimpianan kepala sekolah merupakan upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, produktif dan akuntabel. Oleh karena itu kepala sekolah memiliki posisi yang sangat penting dalam menggerakkan manajemen sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan kebutuhan zaman; khususnya kebutuhan ilmu pengetahuan, teknologi, budaya, dan seni. Pentngnya kepemimpinan kepala sekolah ini peru ditekankan lagi, terutama dalam kaitannya dengan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan. Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki otonomi yang tinggi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya. Meskipun demikian, tidak sedikit kepala sekolah yang kebingungan, karena tidak memahami visi dan misinya, apalagi pemerintah daerah yang menjadi raja-raja kecil didaerah yang sering mengintervensi urusan sekolah. Tidak sedikit bupati dan wali kota yang ikut campur memindah-mindahkan kepala sekolah untuk kepentingan politiknya, dan ini tentu saja mengganggu

kinerja kepala sekolah, serta produktifitas secara keseluruha. Hal ini terjadi karena didalam otonomi daerah, nasib pendidikan didaerah kabupaten dan kota berada dipundak bupati/walikota, DPRD, kepala dinas beserta jajarannya,. Jadi kalau mereka tidak mengerti tentang pendidikan, apalagi tingkat kepeduliannya terhadap pendidikan kurang bagus, maka komitmennya juga tidak akan menunjang dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas.oleh karena itu dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, diperlukan pemimpin-pemimpin yang mengerti, dan memahami pendidikan secara utuh dan menyeluruh, serta memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas didaerahnya.

Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, para pejabat daerah hurus paham tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tingkat sekolah yang memiliki peran penting dalam mewujudkan sekolah efektif, dan pembelajaran yang berkualitas. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif antara lain dapat dianalisis berdasarkan criteria berikut.

a) Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancer dan produktif.
b) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan sasaran.
c) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.

d) Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikanlainnya di sekolah.
e) Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
f) Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

A. Pengertian Kepemimpinan Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi."Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah."

Kata "kepala sekolah" tersusun dari dua kata yaitu "kepala" yang dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, dan "sekolah" yaitu sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seseorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa. “Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka” .

Rumusan tersebut menunjukkan pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan.Studi keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah.Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi kompleks yang unik, serta mampu melaksanakan perannya dalam memimpin sekolah.

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai proses mempengaruhi oranglain dalam rangka mencapai tujuan. “leadership is a process by which a person influences other to accomplish an objective and directs the organization in a way that makes it more cohesive and coherent”. Berdasarkan definisi yang umum ini, kepemimpinan mempunyai beberapa implikasi, antara lain : pertama kepemimpinan melibatkan orang atau pihak lain yaitu para karyawan atau bawahan, para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Kedua seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Kekuasaan itu dapat bersumber dari: hadiah, hukuman, otoritas dan karisma. Ketiga, pemimpin harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri, sikap bertanggung jawab yang tulus, pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dan oranglain dalam membangun organisasi.

Makna kata "kepemimpinan" erat kaitannya dengan makna kata "memimpin". Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Wahjosumidjo dalam praktek organisasi, kata "memimpin" mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi Kepemimpinan biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Yuki mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukanGuna lebih memahami makna dari kepemimpinan, berikut dikemukakan beberapa teori mengenai pengertian dan definisi tentang kepemimpinan:

1. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

2. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan kepada yang dipimpinnya, agar mau melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, dan penuh semangat.
3. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok .
4. Kepemimpinan adalah tindakan atau tingkah laku individu dan kelompok yang menyebabkan individu dan juga kelompok-kelompok itu untuk bergerak maju, guna mencapai tujuan pendidikan yang semakin bisa diterima oleh masing- masing pihak.
5. Kepemimpinan adalah proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasi visi.

Dari definisi-definisi kepemimpinan yang berbeda-beda tersebut, pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti:

a. Di dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih,
b. Di dalam melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (intentional influence) di-gunakan oleh pemimpin terhadap bawahan. Di samping kesamaan asumsi yang umum, di dalam definisi tersebut juga memiliki perbedaan yang bersifat umum pula seperti:

1) Siapa yang mempergunakan pengaruh,
2) Tujuan daripada usaha untuk mempengaruhi, dan
3) Cara pengaruh itu digunakan

Berdasarkan uraian tentang definisi kepemimpinan di atas, terlihat bahwa unsur kunci kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan pada gilirannya akibat pengaruh itu bagi orang yang hendak dipengaruhi. Peranan penting dalam kepemimpinan adalah upaya seseorang yang memainkan peran sebagai pemimpin guna mempengaruhi orang lain dalam organisasi/lembaga tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Wirawan, "mempengaruhi" adalah proses di mana orang yang mempengaruhi berusaha merubah sikap, perilaku, nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, pikiran, dan tujuan orang yang dipengaruhi secara sistematis .

Bertolak dari pengertian kepemimpinan, terdapat tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu unsur manusia, sarana, dan tujuan.Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya.Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalamannya dalam praktek selama menjadi pemimpin.Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan kepemimpinannya menurut caranya sendiri, dan cara-cara yang digunakan itu merupakan pencerminan dari sifat-sifat dasar kepemimpinannya.

B. Teori-Teori Kepemimpinan

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini akan dibahas tentang teori kepemimpinan.

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan (Sofyan, 2000: 32) antara lain:

1. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theory*)

   Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangkat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang kemudian teori ini dikenal dengan "The Greatma Theory". Dalam perkembanganya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat – sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat – sifat itu antara lain: sifat fisik, mental, dan kepribadian.

   Keith Devis merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, antara lain :

   a. Kecerdasan
   b. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial
   c. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi
   d. Sikap Hubungan Kemanusiaan

2. Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi

   Berdasarkan penelitian, perilaku seorang pemimpin yang mendasarkan teori ini memiliki kecendrungan kearah 2 hal.

   a. Pertama yang disebut dengan Konsiderasi yaitu kecendrungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti : membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan.
   b. Kedua disebut Struktur Inisiasi yaitu Kecendrungan seorang pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan. Contoh yang dapat dilihat ,bawahan mendapat instruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai.

   Jadi, berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan dan terhadap hasil yang tinggi pula.

3. Teori Kewibawaan Pemimpin

   Kewibawaan merupakan faktor penting dalam kehidupan kepemimpinan, sebab dengan faktor itu seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan maupun kelompok sehingga orang tersebut bersedia untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

4. Teori Kepemimpinan Situasi

   Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik dan harus bersifat fleksibel, sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

5. Teori Kelompok

   Agar tujuan kelompok (organisasi) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya.

   Dari adanya berbagai teori kepemimpinan di atas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya.

C. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Ardi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Masih menurut Ardi, fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membantu terciptanya suasana persaudaraan, dan kerjasama dengan penuh rasa kebebasan, membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri yaitu ikut memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan tujuan, membantu kelompok dalam menetapkan proses kerja, bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, dan terakhir bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Sementara itu Wahjosumidjo mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan

dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

Nawawi (1988) menyimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan pendidikan, yaitu:

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data/bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi dalam kelompoknya.
2. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpn sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai oranglain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap harga-mengargai, sehingga timbul perasaan ikut terlibat dalam kegiatan kelompok/organisasi dan tumbuh perasaan bertanggung jawab atas tewujudnya pekerjaanmasing-masing sebagai bagian dari usaha pencapaian tujuan.
4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perorangan maupun kelompok dengan memberikan petunjukpetunjuk untuk mengatasinya, sehingga berkembang kepedulian dan

kesediaan untuk memecahkan dengan kemampuan sendiri.

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek (Purwanto, 2008: 47) yaitu:

a. Fungsi administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijaksanakan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
b. Fungsi sebagai Top Manajemen, yakni mengadakan *planning (perencanaan)*, *organizing (pengorganisasian)*, *staffing, directing, commanding (pengarahan), controling (pengawasan)*, *evaluating (evaluasi)* dan sebagainya.

D. Syarat-Syarat Pemimpin

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya, dalam hal ini kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas.

Kepala sekolah yang berkualitas yaitu kepala sekolah yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut Tracey, keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: conceptual skills, human skill dan technical skills

Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey.

1) Technical skills, yaitu: kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik -teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.
2) Human skills, yaitu: kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
3) Conceptual skills, yaitu kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin termasuk kepala sekolah. Dengan kata lain seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan profesional meliputi:

a. Pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin atau kepala sekolah harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi atau sekolah dimana organisasi atau sekolah tersebut berada,
b. Seorang pemimpin atau kepala sekolah harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit,

pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan,

c. Seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur,
d. Seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan rill untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi,
e. Seorang pemimpin harus mengetahui layout secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi, dan
f. Seorang pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan keterampilan profesional, meliputi:

a. Mampu berfungsi sebagai seorang pendidik,
b. Mampu menampilkan analisis tinggi untuk mengumpulkan, mencatat dan menguraikan tugas pekerjaan,
c. Mampu mengembangkan silabus rangkaian mata pelajaran dan program-program pengajaran,
d. Mampu menjadi mahkota dari berbagai macam teknik mengajar,
e. Mampu merencanakan dan melaksanakan penelitian dalam pendidikan dan mempergunakan temuan riset,
f. Mampu mengadakan supervisi dan evaluasi pengajaran, fasilitas, kelengkapan, dan materi pelajaran,
g. Mengetahui kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan paket dan pelayanan pendidikan, dan

h. Mampu menjadi pemimpin yang baik dan komunikator yang efektif.

Berkaitan dengan uraian di atas, Suradinata menyatakan bahwa:

Pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yaitu:

1) Mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana,
2) Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi,
3) Mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas,
4) Mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan
5) Kondisi fisik yang sehat dan kuat.

Sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan, sudah barang tentu seorang kepala sekolah harus memenuhi segala persyaratan yang telah ditetapkan pemerintah.

"Syarat-syarat kepemimpinan pendidikan secara formal sesungguhnya terdapat dalam pasal 28 Undang-Undang No. 2 Tahun 1989 yang menyatakan bahwa seseorang dapat diangkap

menjadi tenaga pengajar apabila ia beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berwawasan Pancasila dan UUD 1945 serta memiliki kualifikasi sebagai tenaga pengajar".

Syarat-syarat teknis lainnya yang dibutuhkan dari seorang pemimpin pendidikan (kepala sekolah) antara lain adalah:

a. Memiliki kecerdasan dan intelegensi yang cukup baik.
b. Memiliki harga diri, percaya diri dan keterlibatan dengan dunia pendidikan.
c. Cakap bergaul dan ramah tamah.
d. Kreatif, penuh inisiatif dan memiliki hasrat untuk maju dan berkembang atas usaha sendiri.
e. Memiliki keahlian dan keterampilan dibidangnya termasuk keahlian mengkomunikasikannya kepada anak didik.
f. Suka menolong, memberi petunjuk akan tetapi dapat pula menghukum secara tegas dan bijaksana.
g. Memiliki keseimbangan emosional dan kesetiaan yang tinggi.
h. Berani mengambil keputusan yang bertanggung jawab.
i. Memiliki kemampuan mengorganisasikan dengan pengaruh dan berwibawa tinggi.
j. Jujur, rendah hati, sederhana, dapat dipercaya, disiplin, bijaksana dan selalu berlaku adil.
k. Berpengetahuan dan berpandangan luas serta memiliki jasmani dan rohani yang sehat (Dirjen Dikdasmen, 1997: 166-167).

E. Peran Kepala Sekolah

Penelitian tentang harapan peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah.

Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu: "Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, menwakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah."

1. Sebagai pelaksana (executive)

   Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan

kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama

2. Sebagai Perencana (planner)

   Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tatapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

3. Sebagai seorang ahli (expert)

   Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

4. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (contoller of internal relationship)

   Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha mambangun hubungan yang harmonis.

5. Mewakili kelompok (group representative)

   Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya.

6. Bertindak sebagai pemberi ganjaran / pujian dan hukuman.

   Ia harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.

7. Bertindak sebagai wasit dan penengah (arbitrator and modiator)

   Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat

bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.

8. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya
   Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.
9. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (idiologist)
10. Bertindak sebagai ayah (father figure)
    Tindakan pemimpin terhadap anak buah/ kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

Maka dapat disimpulkan 10 peran di atas sama seperti apa yang dikemukakan oleh Bapak Pendidikan kita "Ki Hadjar Dewantara", mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti : *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, dan Ing Tut Wuri Handayani*.

F. Konsep Kepemimpinan Sejati

Merenungkan kembali arti makna kepemimpinan, sering diartikan kepemimpinan adalah jabatan formal, yang menuntut untuk mendapat fasilitas dan pelayanan dari konstituen yang seharusnya dilayani. Meskipun banyak di antara pemimpin yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah, namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau bisa dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh – sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati, yaitu kepemimpinan yang melayani.

1. Karakter Kepemimpinan Yang Melayani

Kepemimpianan yang melayani dimulai dari dalam diri kita. Kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam dan kemudian bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang diterima oleh rakyat yang dipimpinnya. Kembali kita saksikan betapa banyak pemimpin yang mengaku wakil rakyat ataupun pejabat publik, justru tidak memiliki integritas sama sekali, karena apa yang diucapkan dan dijanjikan ketika kampanye dalam pemilu tidak sama dengan yang dilakukan ketika sudah duduk nyaman di kursinya.

Ada sejumlah ciri –ciri dan nilai yang muncul dari seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani, yaitu tujuan utama seorang pemimpin adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya. Orientasinya adalah bukan untuk kepentingan diri pribadi maupun golongan tapi justru kepentingan publik yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinnya sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelomponya. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang – orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi atau masyarakat mempunyai banyak anggota dengan

kualitas pemimpin, organisasi atau bangsa tersebut akan berkembang dan menjadi kuat.

Pemimpin yang melayani memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya. Kasih itu mewujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan dari mereka yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani adalah akuntabilitas (accountable). Istilah akuntabilitas adalah berarti penuh tanggung jawab dan dapat diandalkan. Artinya seluruh perkataan,pikiran dan tindakannya dapat dipertanggungjawabkan kepada public atau kepada setiap anggota organisasinya.

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mau mendengar. Mau mendengar setiap kebutuhan, impian, dan harapan dari mereka yang dipimpin. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang dapat mengendalikam ego dan kepentingan pribadinya melebihi kepentingan public atau mereka yang dipimpinnya. Mengendalikan ego berarti dapat mengendalikan diri ketika tekanan maupun tantangan yang dihadapi menjadi begitu berat,selalu dalam keadaan tenang, penuh pengendalian diri, dan tidak mudah emosi.

2. Metode Kepemimpinan Yang Melayani

Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tapi juga harus memiliki serangkaian metode kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas sari aspek yang pertama yaitu karakter dan integritas

seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pimpinan formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik. Contoh adalah para pemimpin yang diperlukan untuk mengelola mereka yang dipimpinnya.

Ada 3 hal penting dalam metode kepemimpinan, yaitu ;

a. Kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas.

   Visi ini merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang – orang yang ada dalam organisasi tersebut. Bahkan dikatakan bahwa nothing motivates change more powerfully than a clear vision. Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner yaitu memiliki visi yang jelas kemana organisasinya akan menuju. Kepemimpinan secara sederhana adalah proses untuk membawa orang – orang atau organisasi yang dipimpin menuju suatu tujuan yang jelas. Tanpa visi, kepemimpinan tidak ada artinya sama sekali. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar serta berkembang dalam mempertahankan survivalnya sehingga bias bertahan sampai beberapa generasi. Ada 2 aspek mengenai visi, yaitu visionary role dan implementation role. Artinya seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tapi memiliki

kemampuan untuk mengimplementasikan visi tsb ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.

b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang responsive.

   Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan, dan impian dari mereka yang dipimpin. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi.

c. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang – orang yang dipimpinnya (*performance coach*).

   Artinya dia memiliki kemempuan untuk menginspirasi, mendorong dan memampukan anak buahnya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari – hari seperti monitoring dan pengendalian, serta mengevaluasi kinerja dari anak buahnya.

3. Perilaku Kepemimpinan Yang Melayani

   Pemimpin yang melayani bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan metode kepemimpinan, tapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. diantara perilaku seorang pemimpin, yaitu, pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpin, tapi sungguh – sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk

memuaskan Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan, dan diperbuatnya.

Pemimpin juga seharusnya memperhatikan hal – hal yang bersifat spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi semata. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tapi melayani sesamanya. Dan dia lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan, dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata.

Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dan sebagainya. Setiap harinya senantiasa menyelaraskan (recalibrating) dirinya terhadap komitmen untuk melayani sesama.

G. Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi anggota atau bawahannya pada suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan. Senada dengan uraian tersebut, Thoha mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang terlihat. Dalam hal ini, usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang

akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Perilaku kepemimpinan dapat diketahui dari pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anggotanya atau bawahannya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan tertentu yang diwujudkan dalam perilaku kepemimpinannya.

Usaha pimpinan dalam mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi kerja akan meningkatkan peran serta personal atau bawahan secara aktif dalam menghasilkan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi dari bawahannya. Sebaliknya bawahan tidak akan dapat menjalankan tugas dan kewajiban dengan efektif tanpa pengendalian, pengarahan dan kerjasama dengan pemimpin. Jadi pemimpin dan pengikut (bawahan) saling melengkapi dan saling menunjang dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga secara efektif.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerjasama, serta memelihara iklim kerja yang kondusif dalam kehidupan organisasi.

Pengkajian terhadap perilaku kepemimpinan telah lama dilakukan dengan mengidentifikasikan kepada dua kategori yang ekstrim, yaitu perilaku kepemimpinan yang otokratis dipandang sebagai perilaku yang berdasar atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas pemimpin. Sedangkan perilaku kepemimpinan liberal dikaitkan dengan pemberian kebebasan kepada anggota dan bawahan dalam beraktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini difokuskan terhadap perilaku kepemimpinan pendidikan, khususnya perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Dalam penelitian ini perilaku kepemimpinan kepala sekolah adalah segala aktivitas kepala sekolah dalam bertindak dan merespon lingkungan sekitarnya dalam rangka menjalankan kepemimpinannya sebagai pemimpin sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dipersepsi oleh guru sebagai bawahan dalam hubungan pribadi maupun hubungan formal (kedinasan) pada lingkungan sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini dipilah dalam dua orientasi tentang perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pembuatan inisiatif *(initiating structure)* dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada perhatian terhadap bawahan *(consideration)*.

Selanjutnya, pendekatan dalam studi kepemimpinan telah dipelajari melalui berbagai metode yang berbeda-beda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pemilihan metodologi, serta penelitinya. Sehingga studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada suatu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi ataupun perilaku yang satu dengan yang lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan yang satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.

Fred E. Fiedler dan Martin M. Chamers, dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *"Leadership and Effective Management"* dikemukakan, bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu : (a) Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*How one became a leader*); (b)

Bagaimana para pemimpin itu berperilaku (How *leader behave*); (c) Apa yang membuat pemimpin itu berhasil (*What makes the leader effective*).

Beberapa studi kepemimpinan yang telah dilakukan oleh para pakar berdasarkan pendekatan perilaku dalam menetapkan perilaku kepemimpinan yang efektif, beberapa diantaranya dapat dikaji melalui teori-teori yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan di bawah ini:

a) Teori Bakat

Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan itu memerlukan bakat, tetapi bakat ini harus dikembangkan dengan melatih diri dalam sifat-sifat dan kebiasaan tertentu dengan berpedoman pada suatu teori tentang berbagai sikap mental yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin. Pada teori bakat ini juga dikembangkan dengan teori serba sifat (Triat Teory) atau juga disebut teori orang besar (Great Man Teory) yang mengajarkan bahwa kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat-sifat, cirri-ciri atau perangai-perangai tertentu yang menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Dasar teori ini adalah penelitian pada sifat-sifat orang besar dengan simpulan bahwa kepemimpinan orang-orang besar berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir, sehingga disebut teori genetis.

b) Teori Lingkungan

Teori ini berpendapat bahwa munculnya para pemimpin itu merupakan hasil pembentukan dari waktu, tempat, situasi dan kondisi. Suatu tantangan

yang hebat atau kejadian yang luar biasa dan penting akan menampilkan seseorang untuk menjadi pemimpin.

c) Teori Hubungan Kepribadian dengn Situasi

Para penganut teori ini dengan perbedaan-perbedaan yang tidak begitu besar, berpendapat bahwa kepemimpinan seseorang itu ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi. Situasi dan kondisi terdiri atas 3 lapis yaitu tugas, pekerjaan dan masalah yang dihadapi orang-orang yang dipimpin, keadaan yang mempengaruhi pekerjaannya serta orang-orang yang harus mengerjakan pekerjaan tersebut.

d) Teori Hubungan Antar Manusia

Penganut teori ini menekankan pada faktor-faktor atau unsure-unsur manusia. Pada umumnya manusia mempunyai motif senantiasa untuk berbuat sesuatu. Motif tersebut didasarkan atas perhitungan keinginan atau pamrih, perhitungan untung rugi baik jangka panjang maupun jangka pendek, namun kebanyakan jangka pendek, juga tergantung pula pendidikan, kecerdasan, pengalaman, nasihat lingkungan dan lain sebagaimnya.

Dalam teori ini berpendapat seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya harus pandai melakukan hubungan-hubungan antar manusia yaitu dapat memelihara keseimbangan antara kepentingan-kepentingan perseorangan dan kepentingan umum organisasi dan dapat memenuhi berbagai harapan

dan kebutuhan orang perorangan, tanpa merugikan kepentingan-kepentingan organisasi.

e) Teori Kegiatan Harapan

Golongan ini berpendapat bahwa proses kegiatan-kegiatan ,anusia yang berkelompok terdiri atas aksi, reaksi dan interaksi yang bermacam-macam perasaan pada fihak yang bersangkutan. Menurut teori ini seorang pemimpin harus mengembangkan kepemimpinannnya yang terdiri atas perbuatan-perbuatan yang ada isinya, artinya tidak mengecewakan orang-orang yang bersangkutan dalam harapan-harapan mereka.

Semakin tinggi tingkat seseorang dalam kelompok, maka semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang bergerak.

f) Teori Genetis

Seorang pemimpin itu memang sekali dilahirkan untuk menjadi pemimpin, artinya dia dilahirkan di dunia dengan bakat-bakat kepemimpinan. Dalam situasi dan kondii apapun atau dalam keadaan bagaimnapun seseorang ditempatkan oleh karena ditakdirkan jadi pemimpin, tidak boleh tidak sekali waktu ia akan timbul menjadi pemimpin. Pemikiran semacam ini termasuk golongan pikiran yang bersifat predisnatis, fatalistis atau deterministis.

g) Teori Sosial

Pemimpin itu tidak dilahirkan atau ditakdirkan menjadi pemimpin, akan tetapi orang menjadi

pemimpin karena pengaruh dari masyarakat, dari luar, artinya orang dapat sajamenjadi pemimpin, apabila diberi pendidikan dan pengalaman serta kesempatan yang cukup.

h) Teori Kepemimpinan Kharismatis dari House

House berpendapat bahwa seorang pemimpin kharismatis mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut, mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar; mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa saying terhadap pemimpin tersebut dan terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut mereka percaya bahwa dia dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi juga mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Wahjosumidjo, menyatakan bahwa hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompok-kan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu: (a) pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence appreach*); (b) pendekatan sifat (*trait appreach*); (c) pendekatan perilaku (*behavior approach*); (d) pendekatan situasional (*situational appreach*).

Sedangkan menurut James M. Liphams dalam bukunya yang berjudul *"The Principalship: Concepts Competencies and Cases"* terdapat empat macam pendekatan historis mengenai analisis kepemimpinan, yaitu: (a) pendekatan psikologis (*psuchological appreach*); (b) pendekatan situasional (*situational*

appreach); (c) pendekatan perilaku (*behavior appreach*); (d) pendekatan kontingensi (*continaencu appreach*).

Berdasarkan uraian di atas, pengkajian terhadap perilaku kepemimpinan telah banyak dilakukan dalam berbagai macam pendekatan, namun tidak mudah menentukan diantara pendekatan yang ada mana yang terbaik dan paling efektif. Dalam penelitian ini studi kepemimpinan yang dikaji adalah perilaku kepemimpinan kepala sekolah, sehingga pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini juga mengacu pada pendekatan perilaku (*behavior appreach*).

BAB II

KARAKTER PEMIMPIN

A. Kepemimpinan Transformasional

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Bernard Bass (Stone et al, 2004) mengatakan sebagai berikut: "*Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*". Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (Gill et al, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: "*Leadership and performance beyond expectations*". Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: "*The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives*".

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan

untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut Yukl kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk:

1. Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.
2. Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
3. Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi.
4. Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian Devanna dan Tichy karakteristik dari pemimpin transformasional dapat dilihat dari cara pemimpin mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan resiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, juga seorang pemimpin yang visioner.

kepemimpinan transformasional (transformational leadership) istilah transformasional berinduk dari kata to transform, yang bermakna mentransformasilkan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin transgformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud bias berupa SDM, Fasilitas, dana, dan factor eksternal organisasi. Dilembaga sekolah SDM yang dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, kepala sekolah, dan siswa.

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan oleh Burn yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses di mana pimpinan dan para bawahannya untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menentukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nlai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan bukan didasarkan atas emosi kemanusiaan, keserakahan,kecemburuan, atau kebencian.

Tingkat sejauhmana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat kepada pememimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (*or charismatic influence*)

   Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu "menyihir" bawahan untuk bereaksi mengikuti pimppinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. Inspirational motivation

   Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinngi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pawa bawahan. Dengan

kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. Intellectual stimulation

   Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lbih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. Individualized consideration

   Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestas dan berkembang para bawahan.

B. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul Leadership and Effective Management,

mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut.

Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional. Berikut uraian ke empat macam pendekatan tersebut

1. Pendekatan pengaruh kewibawaan (power influence approach)

   Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan.

   French dan Raven dalam Wahjosumidjo mengemukakan bahwa: Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu:

   a. Legitimate power: bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta

bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhinya,

b. Coersive power: bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin,
c. Reward power: bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin,
d. Referent power: bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin, dan
e. Expert power: bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.

Kewibawaan merupakan keunggulan, kelebihan atau pengaruh yang dimiliki oleh kepala sekolah.Kewibawaan kepala sekolah dapat mempengaruhi bawahan, bahkan menggerakkan, memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah sesuai dengan keinginan kepala sekolah.

Berdasarkan pendekatan pengaruh kewibawaan, seorang kepala sekolah dimungkinkan untuk menggunakan pengaruh yang dimilikinya dalam membina, memberdayakan, dan memberi teladan terhadap guru sebagai bawahan. Legitimate dan coersive power memungkinkan kepala sekolah dapat melakukan pembinaan terhadap

guru, sebab dengan kekuasaan dalam memerintah dan memberi hukuman, pembinaan terhadap guru akan lebih mudah dilakukan. Sementara itu dengan reward power memungkinkan kepala sekolah memberdayakan guru secara optimal, sebab penghargaan yang layak dari kepala sekolah merupakan motivasi berharga bagi guru untuk menampilkan performa terbaiknya. Selanjutnya dengan referent dan expert power, keahlian dan perilaku kepala sekolah yang diimplementasikan dalam bentuk rutinitas kerja, diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja para guru.

2. Pendekatan sifat (the trait approach)

   Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.

   Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto: "The hereditery approach states that leaders are born and note made- that leaders do not acqueire the ability to lead, but inherit it" yang artinya pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Selanjutnya Stogdill dalam Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin

itu mesti menunjukan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari pada pengikutnya .

Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh keterampilan (skill) pribadi pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Yuki yang menyatakan bahwa sifat-sifat pribadi dan keterampilan seseorang pimpinan berperan dalam keberhasilan seorang pemimpin .

3. Pendekatan perilaku (the behavior approach)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan.

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konsepsional telah berkembang kedalam- berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam istilah “pola aktivitas“, “peranan manajerial“ atau “kategori perilaku“.

4. Pendekatan situasional (situational approach)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas¬asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda¬beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan.Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial.

Dalam kaitan ini Sutisna menyatakan bahwa "kepemimpinan" adalah hasil dari hubungan-hubungan dalam situasi sosial, dan dalam situasi berbeda para pemimpin memperlihatan sifat kepribadian yang

berlainan. Jadi, pemimpin dalam situasi yang satu mungkin tidak sama dengan tipe pemimpin dalam situasi yang lain dimana keadaan dan faktor-faktor sosial berbeda.

Lebih lanjut Yuki menjelaskan bahwa pendekatan situasional menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.Sementara Fattah berpandangan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.

C. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan, peran, dan mutu pendidikan di sekolah. Dengan demikian agar tujuan sekolah dapat tercapai, maka kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memerlukan suatu gaya dalam memimpin, yang dikenal dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Menurut Purwanto, gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepe-

mimpinan dapat pula diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Kepala sekolah dalam melakukan tugas kepemimpinannya mempunyai karakteristik dan gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen,watak dan kebiasaan sendiri yang khas, sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau tipe hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Wahjosumidjo mengemukakan empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

Menurut Wahjosumidjo, perilaku kepemimpinan tersebut masing-masing memiliki ciri-ciri pokok, yaitu:

1) Perilaku instruktif; komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat,
2) Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan supportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan

bawahan tentang pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin,

3) Perilaku partisipatif; kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah,
4) Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas- tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Teori kepemimpinan yang akan dibahas ini merupakan salah satu teori yang termasuk teori contingency. Teori ini dikembangkan oleh Vroom dan Yetton dalam Munandar, dan disebutkan pula sebagai model normatif tentang kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang tepat ditentukan oleh corak persoalan yang dihadapi oleh macam keputusan yang harus diambil. Model mereka dinamakan normative, karena mengarah ke pemberian suatu rekomendasi tentang gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan dalam situasi

tertentu. Pada hakikatnya, model ini dapat digunakan sebagai alat :

1. Membantu mengenali berbagai jenis situasi pemecahan persoalan secara berkelompok (group problem-solving situations).
2. Menyarankan gaya-gaya kepemimpinan mana yang dianggap layak untuk setiap situasi. Ada tiga perangkat parameter yang penting, yaitu :
   a. Klasifikasi gaya kepemimpinan
   b. Kriteria efektitas keputusan
   c. Kriteria mengemukakan jenis situasi pemecahan persoalan.
   d. Gaya Pengambilan Keputusan

Menurut Hasibuan, gaya pengambilan keputusan pemimpin dapat dikelompokan, yakni:

1. Gaya Otoratif, diterapkan pada situasi ketika manajer memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilka konklusi, sementara pengikut tidak memiliki kemampuan, kesediaan, dan keyakinan untuk memecahkan masalah. Jadi, manajer harus membuat keputusan tanpa bantuan pengikut.

   Gaya ini mengisyaratkan perilaku direktif dan pada situasi ketika hanya pemimpin yang memiliki informasi atau keahlian.
2. Gaya Konsultatif, adalah strategi yang tepat apabila manajer mengenali bahwa pengikut juga mempunyai beberapa pengalaman atau pengetahuan tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu. Dalam situasi ini strategi

yang terbaik adalah memperoleh masukan mereka, sebelum membuat keputusan final.

Dengan cara ini ada dua keuntungan atau hasil yang segera didapat, yaitu kerja sama berbagi pengetahuan sehingga meningkatkan keakuratan keputusan dan pemimpin memberi motivasi dan membantu pengikut mengidentifikasi tujuan kelompok secara lebih jelas.

3. Gaya Fasilitatif, merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerjasama mencapai keputusan bersama. Dalam hal ini, pemimpin secara efektif memiliki komitmen terhadap diri sendiri untuk berbagi dalam proses pengambil keputusan. Gaya ini merupakan cara yang sempurna manakala berhadapan dengan pengikut yang mampu, tetapi belum yakin akan dirinya.
4. Gaya Delegatif, digunakan terhadap pengikut yang memiliki tingkat kesiapan yang memilki pengalaman dan informasi yang diperlukan untuk keputusan atau rekomendasi yang layak.

Berdasarkan eksplorasi yang cukup komprehensif dari beberapa teori tersebut di atas, maka dapat dikonklusikan pengertian tentang kepemimpinan kepala sekolah yang disintesiskan sebagai berikut: kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan dari seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah.

Variabel Kepemimpinan kepala sekolah memiliki tiga dimensi yang terdiri dari:

a. Dimensi kewibawaan kepala sekolah, dengan indikator: pembinaan terhadap bawahan, memberdayakan SDM, rutinitas kerja kepala sekolah,
b. Dimensi Sifat dan keterampilan kepala sekolah, dengan indikator: keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi dan program sekolah, menentukan anggaran belanja sekolah, pembagian pelaksanaan tugas, dan
c. Dimensi Perilaku kepala sekolah, dengan indikator: instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dari seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan dalam suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah. Terdapat empat macam pendekatan studi kepemimpinan, yaitu: (1) pendekatan pengaruh kewibawaan, (2) pendekatan sifat, (3) pendekatan perilaku, dan (4) pendekatan situasional. Fungsi dari kepemimpinan secara garis besar yaitu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi agar mau melakukan apa yang dikehendaki seorang pemimpin guna tercapainya tujuan. Sedangkan syarat seorang pemimpin yaitu harus memiliki kemampuan dasar berupa technical skills, human skill, dan conceptual skill, serta pengetahuan dan keterampilan profesional.

Dengan terpenuhinya syarat sebagai seorang pemimpin, maka seorang kepala sekolah dituntut untuk dapat memberi keteladanan dalam pelaksanaan tugas, menyusun administrasi dan program sekolah, menentukan anggaran belanja sekolah,

dan pembagian pelaksanaan tugas. Sementara itu empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan meliputi perilaku instruktif, konsultatif, dan partisipatif, dan delegatif.

Kajian terhadap literatur oleh Robbins, terkait dengan isu gender dan kepemimpinan mengemukakan dua kesimpulan. *pertama* menyamakan antara laki-laki dan perempuan cenderung mengabaikan perbedaan diantara keduannya. *Kedua,* bahwa apa yang menjadi perbedaan antara perempuan dan laki-laki adalah bahwa perempuan memliki gaya kepemimpinan yang lebih *democratic*, sedangkan laki-laki merasa lebih nyaman dengan gaya yang bersifat *directive* (menekankan pada cara-cara yang bersifat perintah). Penelitian menunjukkan bahwa wanita cenderung mengadopsi lebih banyak gaya kepemimpinan demokratik atau partisipatif, sedangkan pria lebih suka dengan system control direktif dan komando. Seni kepemimpinan melibatkan suatu kelembutan, keseimbangan keberanian, perasaan baru, bijaksanan dan intergitas. Menurut Mark Trendinnik, seorang konsultan kepemimpinan, banyak eksekutif yang tidak senang dengankesalahan.

Sementara menurut penelitian yang dilakukan oleh Krotz, beberapa keunggulan kepemimpinan seorang perempuan dibandingkan laki-laki, diantaranya adalah

1.1. Perempuan lebih cepat memotivasi kelompok dan bawahannya
1.2. Perempuan lebih terbuka dan lebih dapat menerima masukan
1.3. Perempuan lebih cepat tanggap terhadap bawahannya
1.4. Perempuan lebih memiliki toleransi, sehingga lebih

mudah mengantisipasi adanya perbedaan

1.5. Perempuan lebih cepat mengidentifikasi masalah dan akurat dalam penyelesaiannya

1.6. Perempuan lebih cepat mendefinisikan harapan kerja dan dalam menghasilkan umpan balik.

Sedangkan menurut shakesaft (1989) berdasarkan hasil peninjauan ulang penelitian di amerika, dalam hal-hal tertentu terdapat perbedaan penting antara laki-laki dan perempuan dalam manajemen dan kepemimpinan, diantaranya yaitu

a) Perempuan cenderung memiliki lebih banyak melakukan kontak dengan atasan dan bawahan, guru dan murid.
b) Perempuan menghabiskan banyak waktu dengan para anggota komunitas dan dengan kolegannya, walaupun mereka bukanlah perempuan.
c) Mereka lebih informal
d) Mereka peduli terhadap perbedaan-perbedaan individual murid
e) Mereka lebih memandang posisinya sebagai seorang pemimpin pendidikan dari pada seorang manajer, dan melihat kerja sebagai suatu pelayanan terhadap komunitas
f) Mereka dapat kepuasan yang banyak dari instruksi supervisi dan semenara laki-laki dari administrasi
g) Dengan komunitas, mereka dapat tampil lebih sopan dan tentative dari pada laki-laki, yang cenderung sederhana dalam memberikan statemen. Bahasa tubuh juga berbeda, yang menunjukkan bahwa perempuan lebih rendah dari pada laki-laki.

h) Perempuan lebih menggunakan tipe manajemen partisipatris, dan menggunakan strategi-strategi kolaboratif dalam menyelesaikan konflik.

D. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pola kepemimpinan kepala sekolah tidak sekedar melaksanakan tugas rutin yang sama saja darihari kehari berikutnya. Semua sudah ditentukan standarnya , dan kalau kinerja sudah sesuai standar maka bereslah segalanya. Kepala sekolah juga memerlukan standar kinerja, tetapi bedanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam era desentralisasi pendidikan, diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai cirri-ciri khusus, sebagai berrikut

1) fokus pada kelompok

   kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan pada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas dan fungsi masing-masing, tidak memfokus kepada individu. Hal ini akan berakibat tumbuh dan berkembangnya kerja sama dalam kelompok. Motivasi dalam individu akan menjadi tugas semua orang dalam kelompok, jadi kelompok kerja menjadi sumber motivasi bagi setiap anggota dalam kelompok. Karena pimpinan selalu meniali kinerja dalam keompok, bukan individu maka setiap kelompok akan berusaha memacu teman sekelompoknya yang kurang benar kerjanya.

2) Melimpahkan wewenang

Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi akan melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik kalau dia yang memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang ada dibawah pengawasannya. Hal ini dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan secara teknis. Orang-orang yang ada dalam kelompok-kelompok kerja yang sudah mendaptkan pelatihan dan sehari-hari melakukan pekerjaan itulah yang lebih tau bagaimana melakukan pekerjaan dan karenanya menjadi lebih kompeten untuk membuat keputusan dari kepala sekolah.

3) Merangsang kreativitas

Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja. Jadi kalau diperlukan adanyan mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi penngkatan mutu kinerja. Perubahan bisa diciptakan oleh pemimpin, tetapi tidak harus berasal dari pemimpin, sebab kemampuan pemimpinpun terbatas. Oleh karena itu pemimpin justru perlu merangsang timbulnya kreativitas dikalangan orang-orang yang dipimpinnya guna menciptakan hal-hal baru yang sekiranya akan menghasilkan kinerja yang lebih bermutu. Seorang pemimpin tidak selayaknya memaksakan ide-ide lama yang sudah terbukti tidak dapat menghasilan mutu

kinerja yang seperti yang diharapkan. Setiap ide baru yang dimaksudkan sesuatu yang lebih bermutu dari manapun asalnya patut disambut baik. Orang-orang dalam organisasi harus dibuat tidak takut untuk berkreasi dan orang yang terbukti menghasilkan ide yang bagus harus diberi pengakuan dan penghargaan.

4) Memberi semangat dan motivasi

Seorang pemimpin pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tau bahwahanya dengan pembaharuan akan dapat menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik.oleh karena itu dia harus selalu mendorong semua orang dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut cara kerja maupun

BAB III

KOMPETENSI KEPALA SEKOLAH

Kompetensi kepala sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

A. Kompetensi Kepribadian

1. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin :
   a. Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi
   b. Memiliki komitmen/loyalitas/ dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.

c. Tegas dalam dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
d. Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.

2. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah:
   a. Memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya.
   b. Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
3. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi:
   a. Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara tranparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi
   b. Terbuka atas saran dan kritik yang disampikan oleh atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
4. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah:

a. Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan suatu tugas pokok dan fungsi
b. Teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi
c. Tidak mudah putus asa dalam menghadapai segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

5. Memiiki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan:
   a. Memiliki minat jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif
   b. Memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah

B. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan , penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakuakan secara efektif dan efisiean agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan. Agar mereka dapat

mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam menghadapi tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada permasalahan yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.

Pada umumnya kepala sekolah menggunakan gaya gabungan antara pembagian tugas dan hubungan manusiawi. Pembagian tugas merupakan strategi kepala sekolah yang lebih mengutamakan setiap tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh masing-masing tenaga kependidikan, sedangkan gaya gabungan manusiawi lebih mengutamakan pemeliharaan manusiawi dengan masing-masing tenaga kependidikan.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaraan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran disekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.

a. Membuat perencanaan

   Salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah membuat dan menyusun perencanaan. Perencanaan merupakan syarat mutlak bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perseorangan maupun kelompok. Tanpa perencanaan atau *planning,* pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin kegagalan.

Oleh karena itu, setiap kepala sekolah paling tidak harus membuat rencana tahunan. Setiap tahun, menjelang dimulainya tahun ajaran baru, kepala sekolah hendaknya sudah siap menyusun rencana yang akan dilaksanakan untuk than ajaran berkutnya, sesuai dengan ruang lingkup administrasi sekolah, maka rencana atau program tahunan hendaknya mencakup bidang-bidang seperti berikut :

1) *Program pengajaran*, seperti antara lain kebutuhan tenaga guru, sehubungan dengan pemindahan dll.; pembagian tugas mengajar; pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran, dan alat peraga; pengadaan atau pengembanagan laboratorium sekolah; pengadaan atau pengembangan perpustakaan sekolah; system penilaian hasil belajar; kegiatan-kegiatan kurikuler; dan lain-lain.
2) *Kesiswaan atau kemuridan,* antara lain syarat-syarat dan prosedur penerimaan murid baru, pengelompokan siswa atau murid baru, pengelompokan siswa atau murid dan pembagian kelas, bimbingan dan konseling murid, pelayanan kesehatan murid (UKS), dan sebagainya.
3) *Kepegawaian,* seperti penerimaan da penempatan guru atau pegawai baru, pembagian tugas atau pekerjaan guru dan pegawai sekolah, mutasi dan atau promosi guru dan pegawai sekolah, dan sebagainy.

4) *Keuangan,* yang mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan, baik uang yang berasal dari pemerintah, atau dari POMG atau BP3, ataupun sumberlainnya.

5) *Perlengkapan,* yang meliputi perbaikan atau rehabilitasi gedung sekolah, penambahan ruangan kelas, perbaikan atau pembuatan pagar, pekaranagan sekolah, perbaikan atau pembuatan lapangan olah raga, perbaikan atau pengadaan bangku murid, dan sebagainya.

Perlu diperhatikan, bahwa dalam penyusunan rencana tahun ini, guru-guru dan pegawai sekolah hendaknya diikutsertakan. Ikut sertanya guru dan pegawai sekolah dapat membantu pemkiran dan ide-ide serta pemecahan masalah yang mungkin tidak terpikirkan atau tidak dapat dipecahkan sendiri oleh kepala sekolah. Disamping itu dengan diikutsertakan guru dan pegawai sekolah mereka akan merasakan bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah mereka rencanakan dan mereka sepakati bersama.

b. Menyusun oganisasi sekolah

Organisasi merupakan fungsi administrasi dan manajemen yang penting pula dalam perencanaan. Disamping sebagai alat, organisasi dapat pula dipandang sebagai wadah atau struktur dan sebagai proses.

Sebagai wadah, organisasi merupakan tempa kegiatan-kegiatan administrasi, itu dilaksanakan.

Dan jika dipandang sebagai proses, maka organsasi merupakan kegiatan-kegiatan atau menyusun dan menetapkan hubungan-hubungan kerja antar personel. Kewajiban-kewajiban, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian atau personel yang temasuk didalam organisasi itu disusun dan ditetapkan menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju kepada tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekola sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi sekolah yang dipimpinya,dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangan kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama.

Untuk menyusun organisasi sekolah yang baik perlu diperatikan prinsip-prinsi sebagai berikut:

1) Mempunyai tujuan yang jelas
2) Para anggota memahami dan menerima tujuan tersebut
3) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan, kesatuan pikiran, dsb.
4) Adanya kesatuan perintah (unity of command); para bawahan atau anggota hanya mempunyai seorang atasan langsung, dan dari padanya ia menerima perintah atau bimbingan, serta kepadanya ia harus mempertanggung jawabkan pekerjaannya.

5) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang didalam organisasi itu. Sebab, tidak adanya keseimbangan tersebut akan memudahkan timbulnya hal-hal yang tidak diinginkan, seperti:
   a) Jika wewenang lebih besar dari pada tanggung jawab, mudah menimbulkan penyalahgunaan wewenang;
   b) Jika tanggung jawab lebih besar dari pada wewenang, mudah menimbulkan banyak kemacetan, merasa tidak aman atau ragu-ragu dalam tindakan.
6) Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan atau bakat masing-masing.
7) Struktur organisasi hendaknya disusun sederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan dan pengendalian.
8) Pola organisasi hendaknya relatife permanen, artinya meskipun struktur organisasi dapat dan memang harus diubah sesuai dengan tuntutan perkembangan, fleksibilitas dalam penyesuaian itu jangan bersifat prinsip. Oleh karena itu, pola dasar struktur organisasi perlu dibuat sedemikian rupa sehingga sedapat mungkin permanen.
9) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja (security of tenure); bawahan atau anggota tidak merasa gelisah karena takut dipecat, ditindak sewenang-wenang, dsb.

10) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar di dalam struktur atau bahan organisasi.

c. Bertindak sebagai coordinator dan pengarah

d. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian

Dalam uraian terdahulu telah dikemukakan bahwa pengelolaan kepegawaian mencakup didalamnya penerimaan dan penempatan guru dan atau pegawai sekolah, pembagian tugas pekerjaan guru dan pegawai sekolah, usaha kesejahteraan guru dan pegawai sekolah.

C. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendididkan disekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Sergiovani dan starrat (1993) menyatakan bahwa "supervision is a process designed to help teacher and supervisor leam more about their practice; to better serve able to use their knowledge ang skills to better serve parents and schools; and to make the school a more effective learning community".

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa supervise merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari disekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan

dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.

a. Tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan

   Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang essensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya dia pandai meneliti, menari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai. Ia harus dapat meneliti dan menentukan syarat-syarat mana yang telah ada dan mencukupi, mana yang belum ada atau kurang mencukupi yang perlu diusahakan dan dipenuhi.

b. Prinsip-prinsip dan faktor-faktor yang mempengaruhinya

   Menurut Moh. Rifai, M.A., untuk menjalankan tindakan-tindakan supervise sebaik-baiknya kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

   1) Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan unuk bekerja.
   2) Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar-benarnya. (realistis, mudah dilaksanakan).
   3) Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaanya.

4) Supervisi harus dapat memberiakn perasaan aman pada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi
5) Supervisi harus ddasarkan atas hubungan professional, bukan atas dasar hubungan pribadi
6) Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai sekolah.
7) Supervisi tidak bersifa mendesak (otoriter) karena dapat menimbulakan perasaan gelisah atau bahkan antipasti dari guru-guru
8) Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan, atau kekuasaan pribadi.
9) Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan.
10) Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapkan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa.

Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat lambatnya hasil supervisi itu, antaralain ialah:

1) Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada
2) Besar-kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah
3) Tingkatan dan jenis sekolah
4) Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia
5) Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri.

c. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor pengajaran

Secara umum kegiatan atau usaha-usaha yang dapat

dilakuakan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antaralain:

1) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah didalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
3) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
4) Membina kerjasama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain.
5) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar sesuai dengan bidangnya masing-masing.
6) Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau POMG dan instansi-instansilain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.

d. Teknik-teknik supervisi
   1) Teknik perseorangan
      a) Mengadakan kunjungan kelas
      b) Mengadakan kunjungan observasi

c) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa
d) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah

2) Teknik kelompok
a) Mengadakan pertemuan atau rapat
b) Mengadakan diskusi kelompok
c) Mengadakan penataran-penataran

Supervisor dapat melakukan supervisi atau pembinaan yang benar-benar sesuai dengan kebtuhan dan permasalahan yang dihadapi guru-guru dilapangan. Oleh karena itu para pakar supervisi memandang supervisi kelas sebagai salah satu kegiatan yang sangat penting, bahkan sangat sentral (haris, olive, alfonso dkk) terutama dalam kaitannyan dengan perbaikan pengajaran. Disisilain perbaikan pengajaran bisa dilakukan melalui peningkatan kemampuan professional guru.

e. Pembinaan profesonalisme guru

Proses belajar mengajar merupakan satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan antara pendidik dan peserta didik. Guru merupakan sebuah profesi yang membutuhkan keahlian khusus sebagai tenaga yang profesional.keberhasilan peserta didik dipengaruhi oleh keprofesionalan guru yang mampu mengorganisir seluruh pengalaman belajar, sedangkan kepala sekolah mempunyai tugas untuk membantu, memberikan stimulus dan mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Supervisi

yang dilakukan oleh kepala sekolah, tujuannya adalah membantu guru-guru memperbaiki situasi mengajar. Salah satu tugas dalam rangka meningkatkan mutu proses belajar mengajar di sekolah.

Sahertian menganalisa situasi proses belajar mengajar itu terdiri atas komponen yang perlu ditingkatkan. Komponen-komponen tersebut mencakup beberapa hal yaitu:

1) Membantu guru-guru melihat dengan jelas kaitan antara tujuan-tujuan pendidikan
2) Membantu guru-guru agar lebih mampu membimbing pengalaman belajar (learning experience) dan keaktifan belajar (learning activities) murid-murid.
3) Membantu guru menggunakan sumber dan media belajar.
4) Membantu guru dalam menerapkan metode dan teknik mengajar yang lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5) Membantu guru dalam menganalisa kesulitan-kesulitan belajar dan kebutuhan murid.
6) Membantu guru dalam menilai proses belajar mengajar dan hasil belajar muri

Beberapa komponen yang sangat berpengaruh terhadap aktifitas guru dalam proses belajar mengajar, yaitu:

1) Membantu guru dalam persiapan mengajar

   Keseluruhan kegiatan guru di dalam kelas maupun di luar kelas sangat membutuhkan kesabaran, ketekunan, kelincahan, ketrampilan dan selalu

mempunyai inovasi-inovasi baru. Salah satu tugas pokoknya sebagai pendidikan adalah persiapan mengajar, yaitu hal-hal yang harus dipersiapkan dalam kegiatan belajar mengajar.

2) Membantu guru dalam mengelola kelas

Pengelolaan kelas merupakan bagian dari tugas guru yang dibimbing oleh supervisor atau kepala sekolah. Hal ini penting dilakukan karena selain dapat memperlancar dalam proses belajar mengajar, pengelolaan kelas yang baik juga dapat menentukan mutu pendidikan yang berkualitas. Hal ini didasarkan pada pendapat bahwa pendukung utama tercapainya tujuan pembelajaran adalah kelas yang baik dalam arti seluas-luasnya.

Profesi menujuk pada suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan terhadap pekerjaan itu. Sedangkan professional menunjuk pada dua hal, yakni orangnya dan penampilan atau kinerja orang itu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Sementara profesionalisme menunjuk kepada derajat atau tingkah penampilan seseorang sebagai seorang professional dalam melaksanakan profesi yang mulia itu.

Menurut Charles E Johnson bahwa kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan dengan demikian suaeh penatu kompetensi ditunjukkan oleh penampilan atau unjuk kerja yang dapat dipertanggung jawabkan secara rasional dalam upaya mencapai suatu tujuan.

Kompetensi guru merupakan kemampuan seseorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab dan layak.

Menurut UUGD No.14/2005 pasal 10 ayat 1 dan PP No. 19/2005 pasal 28 ayat 3, guru wajib memiliki kompetensi yang meliputi kompetensi pedagogik , kepribadian, social, dan professional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Dalam konteks kedua kebijakan tersebut, komperensi professional guru dapat diartikan sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diwujudkan dalam bentuk perangkat tindakan cerdas dan penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang untuk memangku jabatan guru sebagai profesi.

a. Kompetensi Pedagogik

   Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik meliputi (1) pemahaman wawasan guru akan landasan dan filsafat pendidikan; (2) guru memahaman potensi dan keberagaman peserta didik, sehingga dapat didesain strategi pelayanan belajar sesuai keunikan masing-masing peserta didik; (3)guru mampu mengembangkan kurikulum atau silabus baik dalam dokumen maupun implementasi dalam bentuk pengalaman belajar; (4) guru mampu menyusun rencana dan strategi pembelajaran berdasarkan standar kompetensi dan kompetensi dasar; (5) mampu melaksanakan pembelajaran yang mendidik dengan suasana dialogis dan interaktif sehingga pembelajaran menjadi aktif, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan; (6) mampu melakukan evaluasi hasil belajar dengan memenuhi prosedur dan standar yang dipersyaratkan; (7) mampu mengembangkan bakat dan minat peserta didik melalui

kegiatan intrakulikuler dan ekstrakulikuler untuk meng-aktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Dengan demilian tampak bahwa kemampuan pedagogik bagi guru bukanlah hal yang sederhana,karena kualitas guru harus diatas rata-rata. Kualitas ini dapat dilihat dari aspek intelektual meliputi aspek (1) logika sebagi pengembangan kognitif mencakup kemampuan intelektual mengenal lingkungan terdiri atas emam macam yang disusun secara hierarkisdari yang sederhana sampai yang kompleks. Yaitu pengetahuan (kemampuan mengingat kembali hal-hal yang telah dipelajari), pemahaman (kemampuan menangkap makna atau arti sesuatu hal), penerapan (kemampuan mempergunakan hal-hal yang telah dipelajari untuk menghadapi situasi-situasi baru dan nyata), analysis (kemampuan menjabarkan sesuatu menjadi bagian-bagian sehingga struktur organisasinya dapat dipahami), sintesis (kemampuan memadukan bagian-bagian menjadi satu keseluruhan yang berarti), dan penilain (kemampuan memberikan harga sesuatu hal berdasarkan criteria intern, kelompok, eksteren atau yang telah ditetapkan terlebih dahulu); (2) etika sebagaipengembangan efektif mencakup kemampuan emosional dalam mengalami dan menghayati sesuatu hal meliputi lima macam kemampuan emosional disusun secara hierarkis. Yaitu : kesadaran (kemampuan untuk ingin memperhatikan sesuatu hal), partisipasi (kemampuan untuk turut serta atau terlibat dalam sesuatu hal), penghayatan nilai (kemampuan untuk menerima nilai dan terikat kepadanya), pengorganisasian nilai

(kemampuan untuk memiliki system nilai dalam dirinya), dan karakterisasi diri (kemampuan untuk memiliki pola hidup dimana system nilai yang terbentuk dalam dirinya mampu mengawasi tingkah lakunya); dan (3) estetika sebagai pengembangan psikomotorik yaitu kemampuan psikomotorik yaitu kemampuan motorik menggiatkan dan mengkoordinasikan gerakan. Yaitu terdiri dari : gerakan refleks (kemampuan melakukan tindakan-tindakan yang terjadi secara tak sengaja menjawab sesuatu perangsang), gerakan dasar (kemampuan melakukan pola-pola gerakan bersifat pembawaan, terbentuk dari kombinasi gerakan-gerakan refleks). Kemampuan perceptual (kemampuan menterjemahkan perangsang yang diterima melalui alat indra menjadi gerakan-gerakan yang tepat). Kemampuan jasmani (kemampuan dan gerakan-gerakan dasar merupakan inti memperkembangkan gerakan-gerakan terlatih). Gerakan terlatih (kemampuan melakukan gerakan-gerakan canggih dan rumit dengan tingkat sfisiensi tertentu)dan komunikasi nondiskursif (kemampuan melakukan komunikasi dengan isyarat gerakan badan).

Keharusan guru memiliki kemampuan pedagogik banyak disinggung dalam Al-Qur'an maupun hadist Rasulullah SAW. Salah satu firman Allah yang secara tidak langsung menyuruh setiap guru untuk memiliki kemampuan pedagogik adalah surah An-Nahl ayat 125

Rasulullah SAW menyuruh guru dan orang tua untuk mengetahui dan memahami perkembangan anak didiknya. Pengetahuan tersebut diperlukan agar guru dapat memperlakukan anak didik sesuai dengan tahap perkembangannya.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan, bahwa kompetensi pedagogik adalah kompetensi yang mutlak harus dimiliki guru. Guru juga berkewajiban untuk mengembangkan kompetensi pedagogik yang dimilikinya. Pengembangan mutlak diperlukan agar guru dapat melakukan tugasnya dengan baik dan dapat melakukan perubahan atau perbaiakan dalam setiap kegiatan pembelajaran.

b. Kompetensi kepribadian

Yaitu kemampuan yang melekat dengan diri. Guru sering dianggap sebagai sosok yang memiliki kepribadian ideal. Oleh karena itu pribadi guru serin dianggap sebagai model atau panutan yangharus digugu dan ditiru. sebagai seorang model guru harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (personal competencies). Kompetensi pribadi meliputi :

1) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa
2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang berakhlak mulia dan sebagai teladan bagi pesertadidik dan masyarakat
3) Mengevaluasi kinerja sendiri
4) Mengembangkan diri secara berkelanjutan
5) Kemampuan yang berhubungan dengan pengalaman ajaran agama sesuai dengan keyakinan agama yangdianutnya
6) Kemampuan untuk menghormati dan menghargai antar umat beragama

7) Kemampuan untuk berperilaku sesuai dengan norma, aturan, dan system niali yang berlaku dimasyarakat.

8) Mengembangkan sifat-sifatterpuji sebagai seorang guru misalnya sopan santun dan tat karma dan bersikap demokratis dan terbuka terhadap pembaruan dan kritik.

Seorang guru harus bertindak sesuai norma hukum dan norma social. Saat ini banyak peristiwa, yang mana guru melanggar norma hukum dan norma susila sehingga bertentangan dengan kompetensi kepribadian yang seharusnya dimiliki oleh seorang guru. Hal ini karena ada sebagian guru yang tidak memahami arti pentingnya kompetensi kepribadian bagi mereka dalam membantu kelancaran pelaksanaan tugas mengajar.

c. Kompetensi professional

Yaitu kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan ntuk membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi. Kompetensi professional adalah kompetensi atau kemampuan yangberhubungan dengan penyesuaian tugas-tugas keguruan. Kompetensi ini merupakan kompetensi yang sangat penting. Karena langsung berhubungan dengan kinerja yang ditampilakan. Oleh sebab itu, tingkat keprofesionalan seorang guru dapat dilihat dari kompetensi ini. Lingkup kompetensi ini meliputi.

1) Kemampuan untuk menguasai landasan kependidikan, misalnya paham akan tujuan pendidikan yang akan dicapai baik tujuan nasional, institusional, kurikuler dan tujuan pembelajaran.

2) Pemahaman dalam bidang psikologi pendidikan, misalnya paham tentang tahapan perkembangan siswa, paham tentang teori-teori belajar.
3) Kemampuan dalam penguasaan materi pelajaran sesuai dengan bidang study yang diajarkannya.
4) Kemampuan dalam mengaplikasikan berbagai metodologi dan strategi pembelajaran
5) Kemampuan merancang dan memanfaatkan berbagai media dan sumber belajar
6) Kemampuan dalam melaksanakan evaluais pembelajaran.
7) Kemampuan dalam menyusun program pembelajaran
8) Kemampuan dalam melaksanakan unsure penunjang, misalnya administrasi sekolah, bimbingan dan penyuluhan.
9) Kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan berfikir ilmiah untuk meningkatkan kinerja.

Kompetensi guru professional menurut pakar pendidikan seperti Soediarto, sebagai seorang guru agar mampu menganalisis, mendiagnosis dan memprognosis situasi pendidikan. Guru yang memiliki kopetensi professional perlu menguasai antara lain : (a) disiplin ilmu pengetahuan sebagai sumber bahan pelajaran (b) bahan ajar yang diajarkan; (c) pengetahuan tentang karakteristik siswa ;(d) pengetahuan tentang filsafat dan tujuan pendidikan; (e) pengetahuan serta penguasaan metode dan model mengajar; (f) penguasaan terhadap prinsip-prinsip teknologi pembelajaran; (g) pengetahuan terhadap

penilaian dan mampu merencanakan, memimpin, guna kelancaran proses pendidikan.

d. Kompetensi sosial

Yaitu kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar, dengan kompetensi ini guru diharapkan :

1) Berkomunkasi secara efektifdan empatik dengan peserta didik, orang tua peserta didik, sesame pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat.
2) Kemampuan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan teman sejawat untuk meningkatkan kemampuan professional
3) Kemampuan untuk mengenal dan memahami fungsi-fungsi setiap lembaga kemasyarakatan
4) Kemampuan untuk menjalin kerjasama baik secara individual maupun kelompok
5) Berkontribusi terhadap pengembangan pendidikan ditingkat lokal, regional, nasional, dan global.
6) Manfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) untuk berkomunikasi dan pengembangan diri.

Barnes menyatakan bahwa salah satu kegagalan guru dalam mengajar adalah disebabkan interaksi dan berbagai kekurangan dalam komunikasi.sering guru memvisualisasikan ilmu yang ada dalam dirinya sendiri, artinya ia tidak memikirkan apakah pola pikir siswa sama dengan pola pikirnya. Akibatnya tidak terjalin interaksi yang baik sehingga terjadilah kegagalan belajar siswa yang berdampak pada tidak terkuasainya materi ajar dengan baik. Lebih lanjut, dikatan Douglas bahwa dalam

mengajukan pertanyaan pun seorang guru harus memiliki cara berkomunikasi yang baik, agar siswa termotivasi untuk berpikir dan menjawab.

Komunikasi yang dibangun guru dalam suatu proses pembelajaran hendaknya bukan komunikasi satu arah, dari guru ke sisiwa, melainkan dua arah dari dari guru ke siswa dan sebaliknya, bahkan multi-arah sehingga menimbulkan prilaku siswa, baik yang berdimensi ranah cipta, rasa, maupun karsa. Komunikasi yang dihadirkan guru dalam proses pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan siswa akan memberikan peluang yang besar bagi siswa untuk memperoleh hasil belajar yang baik.banyak strategimengajar dan belajar siswa yang dapat mengelaborasi adanya interaksi komponen-komponen dalam berkomunikasi di dalam kelas.

Kompetensi sosial penting dimiliki oleh seorang guru karena memenagaruhi kualitas pembelajaran dan motivasi belajar siswa.hubungan yang akrab antara guru dan siswa menyebabkan siswa tidak takut atau ragu mengungkapkan permasalahn belajarnya. Hubungan yang demikian hanya dapat tercipta bila seorang guru memiliki kemampuan bergaul dan berkomunikasi yang baik. Selain itu, untuk menciptakan kultur sekolah yang baik, guru juga harus mampu menciptakan suasana kerja yang baik melalui pergaulan dan komunikasi yang baik dengan teman sejawat dan orang-orang yang ada dilingkunagn sekolah. Bahkan dengan orang tua atau wali siswa dan masyarakat.

D. Kepala Sekolah sebagai Seorang Pemimpin

Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinnya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

   Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kepala sekolah harus menyiapkan rencana tahunan yang dipersiapakan untuk tahun ajaran berikutnya.Rencana tahunan tersebut kemudian dijabarkan ke dalam program tahunan sekolah yang biasanya dibagi ke dalam dua program semester.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

   Kepala sekolahsebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan-kegiatan sekolah untuk mencapaai tujuan sekolah dapat berjalan dengan lancar.Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai.

3. Pengarahan (*directing*)

   Pengarahan adalah kegiatan membimbing anak buah dengan jalan memberi perintah (komando), memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberi usaha lainnya agar mereka dalam

melakukan pekerjaan mengikuti arahyang ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

4. Pengkoordinasian (*coordinating*)
   Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap dserta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, duplikasi, kekosongan tindakan.
5. Pengawasan (controlling)
   Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk, atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah diterapkan.

E. Kepala Sekolah Sebagai Manajer Kantor

Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Meskipun sebagai guru yang mendapat tugas tambahan kepala sekolah merupakan orang yang paling betanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah**.** Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu sebagai tenaga pengajar dan pendidik,di sini berarti dalam suatu sekolah seorang kepala sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan.

Berarti kepala sekolah menduduki dua fungsi yaitu sebagai tenaga kependidikan dan tenaga pendidik.

Manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. Sedangkan, *management* merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan. Pada prinsipnya pengertian manajemen mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut: ada tujuan yang ingin dicapai; sebagai perpaduan ilmu dan seni; merupakan proses yang sistematis, terkoordinasi, koperatif, dan terintegrasi dalam memanfaatkan unsur-unsurnya; ada dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam suatu organisasi; didasarkan pada pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab; mencakup beberapa fungsi; merupakan alat untuk mencapai tujuan. Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berkaitan dengan hal tersebut tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi

hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah.

Fungsi dan tugas kepala sekolah yang diatur dengan Kepmendikbud No. 0489/U/1992 untuk SMU dan Kepmendikbud No.054/U/1993 untuk SLTP misalnya, seorang kepala sekolah mempunyai tugas:

1. Menyelenggarakan kegiatan pendidikan;
2. Membina kesiswaan;
3. Melaksanakan bimbingan dan penilaian bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya;
4. Menyelenggarakan administrasi sekolah:
5. Merencanakan pengembangan, pendayagunaan, dan pemeliharaan sarana prasarana;
6. melaksanakan hubungan sekolah dengan lingkungan, orang tua dan/masyarakat.

Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai manajer yaitu sebagai berikut:

1) Kepala sekolah bekerja dengan, dan melalui orang lain, pengertian orang lain tidak lain hanya para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa, melainkan termasuk atasan kepala sekolah, para kepala sekolah lain serta pihak-pihak yang perlu berhubungan dan bekerja sama.
2) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggung jawabkan, keberhasilan dan kegagalan

bawahan adalah suatu cerminan langsung keberhasilan atau kegagalan kepala sekolah.

3) Dengan waktu dan sumber yang terbatas kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan, dengan segala keterbatasan kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian TUGAS secara tepat.
4) Kepala sekolah harus berfikir secara analistik dan konsepsional, fungsi ini berarti kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelasaikan persoalan dengan suatu solusi yang *feasible*.
5) Kepala sekolah sebagai juru penengah, dalam lingkungan sekolah sebagi suatu organisasi, didalamnya terdiri manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda; perangai keinginan, pendidikan dan latar belakang sosial. Sehingga memungkinkan terjadi perselisihan, di sini kepala sekolah harus turun tangan sebagai pelerai atau penengah.
6) Kepala sekolah sebagai seorang politisi, sebagai seorang politisi, berarti bahwa kepala sekolah harus selalu berusaha meningkatkan tujuan organisasi serta mengembangkan program jauh ke depan.
7. Kepala sekolah adalah seorang diplomat, dalam peranan sebagai diplomat dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi dari sekolah yang dipimpinya.
8. Pengambil keputusan yang sulit, apabila terjadi kesulitan-kesulitan seperi: dana, persolan pegawai,

perbedaan pendapat maka kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer kantor, seorang kepala sekolah harus memiliki 3 keterampilan, yaitu:

1. Technical skills
    a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melakukan kegiatan khusus.
    b) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan khusus tersebut.
2. Human skills
    a) Kemampuan dalam memahami perilaku manusia dalam proses kerjasama.
    b) Kemampuan dalam memahami isi hati, sikap dan motif orang lain.
    c) Kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif.
    d) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
    e) Mampu berperilaku yang dapat diterima masyarakat.
    3. Conseptual skills
    a) Kemampuan analisis.
    b) Kemampuan berfikir rasional.
    c) Ahli dan cakap dalam berbagai macam konsepsi.
    d) Mampu menganalisis berbagai macam kejadian.
    e) Mampu mengantisipasikan berbagai perintah.

f) Mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem sosial.

Selain kemampuan diatas seorang kepala sekolah harus mampu menimbulkan semangat bagi semua staf, guru dan siswa dalam pencapaian tujuan yag telah ditetapkan serta kepala sekolah juga harus mampu memberi saran dan masukan.

BAB IV

PRODUKTIVITAS SEKOLAH

Rendahnya kualitas sumber Daya Manusia (SDM) merupakan masalah mendasar yang dapat menghambat perkembangan pembangunan nasional. Data ststistik menunjukkan bahwa tenaga kerja Indonesia masih didominasi oleh mereka yang berpendidikan SMP ke bawah. Rendahnya tingkat pendidikan ini akan berdampak terhadap sempitnya wawasan, sedangkan keterbatasan wawasan akan berakibat pada terbentuknya peibadi yang tidak responsive terhadap perubahan sehingga sulit untuk diajak berkembang. Disektor pendidikan, belum terpenuhinya tuntutan standar pendidik dan tenaga kependidikan dampaknya telah lama dirasakan oleh masyarakat antara lain mutu hasil pendidikan yang semkain menurun, serta sulitnya para lulusan untuk memperoleh lapangan pekerjaan disebabkan karena tidak bisa memnuhi tuntutan kualifikasi dunia usaha dan industri. Jika bangsa Indonesia ingin mampu bersaing dalam peraturan global, maka langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata

SDM, baik dari aspek intelektual, emosional, spiritual, kreativitas,moral, maupun tanggung jawabnya. Penataran ini sudah seharusnya dimulai dari jajaran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang merupakan lembaga yang paling bertanggung jawab untuk membentuk dan menciptakan SDM yang berkualitas.

A. Pengertian Produktivitas Sekolah

Produktivitas mengandung makna"keinginan" dan "upaya" manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan di segala bidang. National Productivity Board (NPB) merumuskan produktivitas sebagai sikap mental (Attitude of mind) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan. Perbaikan tersebut diharapkan menghasilkan barang atau jasa yang bermutu tinggi dan standar kehidupan yang lebih layak. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan dalam Laporan Produktivitas Nasional, bahwa produktivitas mengandung pengertian bahwa "mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini".

Produktivitas sekolah berbeda dengan hasil produksi benda dan jasa yang mudah dihitung dan diukur. Produktivitas sekolah berkaitan dengan bagaimana menghasilkan lulusan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan jaman. Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses perencanaan, penataan dan pendayagunaan sumber daya untuk merealisasikan tujuan pendidikan secara efektif dan

efisien. Sejauh mana pencapaian produktivitas pendidikan dapat dilihat dari out put pendidikan yang berupa prestasi, serta proses pendidikan yang berupa suasana pendidikan.

Prestasi dapat dilihat dari masukan yang merata, jumlah tamatan yang banyak, mutu tamatan yang tinggi, relevansi yang tinggi dan dari sisi ekonomi yang berupa penyelenggaraan penghasilan. Sedangkan proses atau suasana tampak dalam kegairahan belajar, dan semangat kerja yang tinggi serta kepercayaan dari berbagai pihak. Satu hal yang perlu disadari adalah bahawa produktivitas pendidikan harus dimulai dari menata /SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Hal kedua adalah bahwa penataan SDM harus dilaksanakan denagn prinsip efektivitas dan efisiensi karena efektifitas dan efisiensi adalah kriteria dan ukuran yang mutlak bagi produktivitas pendidikan.

B. Meningkatkan Produktivitas Sekolah

Penataran SDM dilingkungan Departemen Pendidikan Nasional telah dilaksanakan lewat program-program Uji Kompetensi, Uji Sertifikasi maupun pemberian Bea Siswa Studi Lanjut. Uji Kompetensi sedang berlangsung, sedang tindak lanjutnya belum diketahui atau minimal belum disosialisaikan. Demikian juga Uji Sertifikasi yang justru belum-belum sudah menimbulkan keresahan yang dikhawatirkan dapat menurunkan etos kerja bagi mereka yang tidak atau belum memenuhi criteria, sedangkan program pemberian Bea Siswa Studi Lanjut terlalu lama untuk ditunggu buahnya termasuk belaum dikaji efektifitas dan efisiensinya. Produktivitas sekolah yang sudah ditunggu terlalu lama sehingga harus mulaidari

sekarang bahkan seharusnya kemarin. Untuk itu sambil menunggu hasil dari program-program tersebut diatas perlu dilaksanakan penataan SDM dengan semangat efektivitas dan efesiensi lewat upaya pemberdayaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Upaya pemberdayaan tersebut antara lain :

1. Memperbaiki sikap kerja, yaitu kesadaran dan kesediaan menepati dan memenuhi jam kerja, tata tertib kerja, termasuk menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
2. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan kerja yang tercermin dalam usaha bersama untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (Quality Control Circle).
3. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efesien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
4. Efesiensi tenaga kerja, pembagian tugas dan penempatan bidang tugasyang pas dengan kemampuannya.

Disamping itu sangat perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu :

1. Sikap mental yang berupa motivasi, disiplin dan etika kerja senantiasa harus dipantau, dijaga dan ditingkatkan.
2. Pengetahuan yang harus selalu dikembangkan, sehingga memiliki wawasan yang luas sehingga memiliki pengahayatan akan pentingnya produktivitas. Pengembangan pengetahuan dapat diupayakan

lewat budaya membaca maupun pembinaan-pembinaan.

3. Pengembangan manajemen-manajemen yang mendorong produktivitas adalah penerapan manajemen partisipasif mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi sampai dengan tindak lnajut hasil evaluasi yang dilakukan bersama-sama sehingga masing-masing merasa memiliki dan bertanggung jawab.
4. Menjaga hubungan insdustrial dengan cara :
    a. Menciptakan ketenangan dan kenyamanan kerja
    b. Mensiptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis
    c. Meningkatkan harkat dan martabat tenaga pendidik dan kependidikan yang bangga terhadap bidang kerjanya masing-masing lewat semangat saling menghargai dan menghormati
    d. Lingkungan dan suasana kerja yang mendukung.
    e. Pemberian keleluasaan berprestasi dan berkreasi
    f. Membangun iklim girang kerja dan gila kerja sehingga sisanya akan malu tidak bekerja dan lain-lain, untuk mencapai produktivitas sekolah secara maksimum, sekolah harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjkaan yang tepat disertai untuk bekerja optimal, antara lain dengan senantiasa memperhatikan peningkatan kesejahteraan lahiriah dan batiniah sesuai dengan kemampuan sekolah.

Upaya pemberdayaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan seperti yangdipaparkan diatas perlu senantiasa

dikawal, dipantau dan dijaga kealngsungannya lewat peningkatan kegiatan supervisi, monitoring dan evaluasi, sedangkan hasil evaluasi harus senantiasa ditindak lanjuti. Sangatlah diharapkan bahwa kegiatan menjaga, mengawal, memantau dan mengevaluasi bisa dilakukan oleh masingmasing pribadi untuk masingmasing diri sendiri. Kegiatan supervisi, monitoring dan evaluasi pun masih dirasa tidak lengkap kalau dalam tiap tahapan tidak membawa pesan pembinaan, sedangkan tindaklanjut dari evaluasi adalah pemberian, reward and punishment. Reward yang mendidik dan punishment yang konstruktif.

BAB V

MUTU PENDIDIKAN

A. Hakekat Mutu Pendidikan

Menurut Suryosubroto B., dalam pengertian umum mutu mengandung makna derajat (tingkat) keunggulan suatu produk (hasil kerja/ upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Dalam konteks pendidikan pengertian mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti bahan ajar (kognitif, afektif dan psikomotorik), metodologi (bervariasi sesuai dengan kemampuan guru), sarana sekolah serta dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Manajemen sekolah dan manajemen kelas berfungsi untuk mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar baik antar guru, siswa dan sarana pendukung di kelas.

Sedangkan menurut Prof.Dr.Jam'an Satori, mutu pendidikan adalah nilai dan manfaat yang sesuai dengan standar nasional pendidikan atas *input*, proses, *output*, dan *outcome* pendidikan yang dirasakan oleh pemakai jasa pendidikan

dan pengguna hasil pendidikan. Memahami pengertian tentang mutu pendidikan selalu mengedepankan keadaan dan hasil pendidikan yang berada di masyarakat seperti Danim (2002) berpendapat bahwa kualitas pendidikan dilihat dari hasil pendidikan dianggap bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler. Di luar kerangka itu mutu keluaran juga dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, dan lain-lain yang diperoleh peserta didik selama mengikuti pendidikan.

Prof. Dr. Djaali secara spesifik menyatakan bahwa ukuran mutu pendidikan adalah (1) kompetensi lulusan yang dinyatakan dengan pencapaian kompetensi dasar esensial minimal; (2) kualitas proses pembelajaran di kelas dan proses pendidikan di sekolah.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah nilai tertinggi dari input, proses, output dan outcome pendidikan, dalam kaitannya dengan pemenuhan standar nasional pendidikan, mutu pendidikan diukur melalui evaluasi, akreditasi dan sertifikasi.

Secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemamapuannya dalam memuasakan kebutuhan yang diharapakan atau yang tersirat. Dalam konteks

pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan (Depdiknas, 2001).

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana dan program. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karean itu rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkt kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses tersebut disebut input, sedang sesuatu hasil dari proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memilki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan

secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangan (enjoyable learning), mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahawa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang idajarkan oleh gurunya, tetapi pengetahuan tesebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaaan, pelaksanan, dan pengawasan.

Hasil pendidik dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus dari suatu jenjang pendidikan tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai

peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperolah siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler.

Suatu sekolah yang berorientasi pada "mutu" dituntut untuk selalu bergerak dinamis penuh upaya inovasi, dan mengkondisikan diri sebagai lembaga atau organisasi pembelajar yang selalu memperhatikan tuntutan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Untuk itu sekolah dituntut untuk selalu berusaha menyempurnakan desain atau standar proses dan hasil pendidikan agar dapat menghasilkan "lulusan" yang sesuai dengan tuntutan masyarakat. Sehubungan dengan upaya peningkatan mutu, terdapat lima kekuatan pokok yang dapat mendorong gerak lembaga sekolah mencapai "mutu" pendidikan yang diharapakan yaitu: (a) Kepemimpinan yang efektif; (b) Desain/standar yang tepat; (c) Sistem yang efektif; (d) Kesadaran dan motivasi personal; (e) Lingkungan yang kondusif.

a. Kepemimpinan sekolah, yaitu pihak penyelenggara dan pengelola sekolah atau kepala sekolah dituntut untuk dapat melaksanakan fungsinya secara efektif, pandai memimpin, memahami prinsip pendidikan, serta berwawasan mutu. Bila unsur pimpinan sekolah dapat melaksanakan fungsinya secara baik maka dapat dipastikan sekolah yang bersangkutan akan lebih cepat mencapai kemajuan. Terbukti telah banyak sekolah yang semula kurang bermutu tetapi setelah dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif ternyata sekolah itu dapat bergerak maju, semakin meningkat mutunya. Sehubungan dengan itu banyak orang berpendapat bahwa lebih dari 50% kemajuan sekolah dipengaruhi oleh faktor kepala sekolahnya.

b. Desain/standar yang tepat, yaitu kurikulum dan perangkat pendidikan lainnya tentu dituntut untuk memenuhi standar mutu yang sesuai dengan harapan masyarakat. Mengingat kondisi masyarakat yang dinamis maka desain/standar itu pun harus selalu disesuaikan dengan kedinamisan tuntutan kebutuhan masyarakat tersebut, sehingga sekolah dapat selalu tampil unggul.

c. Sistem yang berjalan efektif, maksudnya adalah hal-hal yang menyangkut pelaksanaan birokrasi yang berlaku yaitu pelaksanaan ketentuan, peraturan, prosedur, dan juga kriteria dapat berjalan efektif sesuai dengan azasnya. Sebagai sebuah sekolah yang memberikan layanan pendidikan tentu dituntut untuk melaksanakan fungsinya secara tertib dan tersistem. Proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang dilakukan secara tertib, konsisten, dan konsekuen sesuai desain/standarnya akan dapat menjamin tercapainya mutu penyelenggaraan dan hasil pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Sebagaimana peran kepala sekolah, faktor penerapan sistem yang efektif juga sangat berpengaruh terhadap suksesnya layanan sekolah dan pencapaian peningkatan mutu pendidikan.

d. Kesadaran dan motivasi personal, maksudnya setiap individu yang terlibat dalam kegiatan di sekolah baik peserta didik, guru, maupun personal lainnya perlu menyadari bahwa mereka memiliki kebutuhan pribadi terhadap keberadaan sekolah, sehingga mereka dituntut memiliki tanggung jawab terhadap kelancaran penyelenggaraan sekolah. Dengan adanya

kesadaran pribadi untuk saling bekerjasama dan bertanggung jawab atas fungsi masing-masing yang didorong oleh kebutuhan pribadi tersebut, maka hal itu akan menjadi faktor pendorong gerak maju sekolah. Tanpa adanya faktor pendorong ini maka sekolah akan tutup karena tak ada lagi yang mau mengajar dan belajar di sekolah tersebut.

e. Lingkungan yang kondusif, artinya dengan terwujudnya suatu lingkungan sekolah yang nyaman menyenangkan tentu akan memberikan dorongan terhadap peningkatan mutu kegiatan pendidikan di sekolah. Semakin baik dan lengkap fasilitas sekolah tentu akan semakin membantu dalam peningkatan mutu dan pencampaian tujuan pendidikan.

Ke-lima faktor pendorong terhadap gerak majunya sekolah tersebut di atas satu dengan yang lainnya akan saling mempengaruhi, artinya bila terjadi peningkatan mutu di salah satu faktornya maka akan meningkatkan mutu pada faktor lainnya. Dan, sekolah hendaknya memperhatikan benar terhadap ke-lima faktor penentu peningkatan mutu tersebut.

B. Faktor Penyebab Rendahnya Mutu Pendidikan di sekolah

Penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia pada hakekatnya adalah akumulasi dari penyebab rendahnya mutu pendidikan di sekolah. Banyak hal yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan kita.. Berikut ini akan dipaparkan pula secara khusus beberapa masalah yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia.

1. **Rendahnya kualitas sarana fisik**

   Untuk sarana fisik misalnya, banyak sekali sekolah dan perguruan tinggi kita yang gedungnya rusak, kepemilikan dan penggunaan media belajar rendah, buku perpustakaan tidak lengkap. Sementara laboratorium tidak standar, pemakaian teknologi informasi tidak memadai dan sebagainya. Bahkan masih banyak sekolah yang tidak memiliki gedung sendiri, tidak memiliki perpustakaan, tidak memiliki laboratorium dan sebagainya.

2. **Rendahnya kualitas guru**

   Keadaan guru di Indonesia juga amat memprihatinkan. Kebanyakan guru belum memiliki profesionalisme yang memadai untuk menjalankan tugasnya sebagaimana disebut dalam pasal 39 UU No 20/2003 yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan, melakukan pelatihan, melakukan penelitian dan melakukan pengabdian masyarakat.

   Walaupun guru dan pengajar bukan satu-satunya faktor penentu keberhasilan pendidikan tetapi, pengajaran merupakan titik sentral pendidikan dan kualifikasi, sebagai cermin kualitas, tenaga pengajar memberikan andil sangat besar pada kualitas pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Kualitas guru dan pengajar yang rendah juga dipengaruhi oleh masih rendahnya tingkat kesejahteraan guru.

3. **Rendahnya kesejahteraan guru**

   Kesenjangan kesejahteraan guru swasta dan negeri menjadi masalah lain yang muncul. Di lingkungan

pendidikan swasta, masalah kesejahteraan masih sulit mencapai taraf ideal

4. **Kurangnya pemerataan kesempatan pendidikan**
   Layanan pendidikan usia dini masih sangat terbatas. Kegagalan pembinaan dalam usia dini nantinya tentu akan menghambat pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Oleh karena itu diperlukan kebijakan dan strategi pemerataan pendidikan yang tepat untuk mengatasi masalah ketidakmerataan tersebut.
5. **Rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan**
   Adanya ketidakserasian antara hasil pendidikan dan kebutuhan dunia kerja ini disebabkan kurikulum yang materinya kurang funsional terhadap keterampilan yang dibutuhkan ketika peserta didik memasuki dunia kerja.

C. Model dan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

1. Teori dan model peningkatan mutu pendidikan

Teori merupakan serangkaian konsep, variabel dan proposisi yang memiliki keterkaitan kausalitas sehingga merupakan satu kesatuan yang utuh yang dapat menjelaskan suatu fenomena. Model merupakan terminologi yang seringkali dipergunakan untuk menunjuk teori.

a. Teori Total Quality Management (TQM)
   Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah mencakup dan menekankan pada tiga kemampuan, yaitu

kemampuan akademik, kemampuan sosial, dan kemampuan moral. Menurut teori ini, mutu sekolah ditentukan oleh tiga variabel, yakni kultur sekolah, proses belajar mengajar dan realitas sekolah. Kultur sekolah merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di sekolah dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya baik secara sadar maupun tidak. Kultur ini diyajini mempengaruhi perilaku komponen sekolah, yaitu guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa, dan juga orang tua siswa. Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga sekolah kea rah peningkatan mutu sekolah, sebaliknya kultur sekolah yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah.

Kultur sekolah dipengaruhi dua variabel, yakni variabel pengaruh eksternal dan realitas sekolah itu sendiri. Pengaruh eksternal dapat berupa kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah, perkembangan media massa dan lain sebagainya. Realitas adalah keadaan dan kondisi factual yang ada di sekolah, baik kondisi fisik seperti gedung dan fasilitasnya, maupun non fisik seperti; hubungan antar guru yang tidak harmonis dan peraturan sekolah yang kelewat kaku. Realitas sekolah mempengaruhi mutu sekolah. Sekolah yang memilki peraturan yang diterima dan dilaksanakan oleh warga sekolah akan memiliki dampak ats mutu yang berbeda dengan sekolah yang memliki peratran tetapi tidak diterima warga sekolah.

Kualitas kurikulum dan proses belajar mengajar merupakan variabel ketiga yang mempengaruhi mutu sekolah. Variabel ini merupakan variabel yang paling dekat dan paling menentukan mutu lulusan. Kualitas kurikulum dan PBM memilki hubungan timbal balik dengan realitas sekolah. Di samping itu juga dipengaruhi oleh factor internal sekolah. Faktor internal adalah aspek kelembagaan dari sekolah seperti struktur organisasi, bagaimana pemilihan kepala sekolah, pengangkatan guru. Faktor internal ini akan mempengaruhi pandangan dan pengalaman sekolah. Selain itu, pandangan dan pengalaman sekolah juga akan di pengaruhi oleh factor eksternal.

b. Teori Organizing Business for Excelency

Teori ini dikembangkan oleh Andrew Tani (2004), yang menekankan pada keberadaan sistemorganisasi yang mampu merumuskan dengan jelas visi, misi dan strategi untuk mencapai tujuan yang optimal. Teori ini menjelaskan bahwa peningkatan mutu sekolah berawal dari dan dimulai dari dirumuskannya visi sekolah. Dalam rumusan visi ini terkandung mutu sekolah yang diharapakan di masa mendatang. Visi sebagai gambaran masa depan dapat dijabarkan dalam wujud yang lebih konkrit dalam bentik misi. Yakni suatu statatement yang menyatakan apa yang akan dilakukan untuk bias mewujudkan gamabaran masa depan menjadi realitas. Konsep misi mengandung dua aspek, yaitu aspek abstrak dan konrit. Misi mengandung aspek abstrak dalam bentuk perlunya kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sesuatu yang

tidak tampak. Kepemimpinan yang hidup di sekolah akan melahirkan kultur sekolah. Bagaimana bentuk dan sifat kultur sekolah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan di sekolah. Jadi kepemimpinan dan kultur sekolah merupakan sisi abstrak dari konsep misi.

Di satu sisi, misi juga mengandung sesuatu yang bersifat konkrit yaitu strategi dan program, yang dapat dirumuskan dalam rancangan tertulis. Strategi dan program dapat diketahui secara umum, biasanya berkaitan erat dengan infrastruktur sekolah, seperti keberadaan wakasek, wali kelas, komite, perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya yang dibutuhkan. Program belajar mengajar yang merupakan basis dari mutu sekolah sangat ditentukan oleh dua variabel di atas yakni kultur sekolah dan infrastrutur yang ada. Kualitas interaksi antara guru dan sisw sebagai wujud proses belajar mengajar disatu sisi sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana sebagai salah satu wujud infrastruktur sekolah. Dan disisi lain, kualitas interaksi tersebut sangat ditentukan oleh kultur sekolah. Keduanya memberikan dampak atas proses belajar mengajar secara simultan, berkesinambungan, tidak bisa direduksi, dan tidak bias dipilah-pilah.

c. Model Peningkatan Mutu Faktor Empat

Teori ini menjelaskan bahwa mutu sekolah merupakan hail dari pengaruh langsung proses belajar mengajar. Seberapa tinggi kualitas proses belajar akan menunjukkan seberapa tinggi kualitas sekolah.

Kualitas sekolah berawal dari adanya visi sekolah, yang kemudian dijabarkan dalam misi sekolah. Sebagaimana dijelaskan dalam teori ekselansi organisasi, maka misi mengandung dua aspek, yaitu aspek abstrak dan konkrit. Misi mengandung nilai-nilai seperti menjunjung tinggi kejujuran, kerja keras, kebersamaan. Pada tahap berikutnya nilai-nilai itu akan berpengaruh pada terhadap kultur sekolah. Karena memiliki nilai-nilai kejujuran maka interkasi antar warga sekolah didasari pada saling percaya mempercayai, sehingga suasana sekolah enak, harmonis dan nyaman. Karena memiliki nilai kerja keras, maka kultur sekolah menunjukkan adanya kebiasaan untuk tidak menunda-nunda pekerjan. Disisi lain juga, misi juga mengandung aspek konkrit, yakni berupa strategi dan program, yang menuntut keberadaan infrastruktur. Berbeda dengan teori ekselensi organisasi, pada teori ini baik aspek abstrak maupun konkrit dari misi berpengruh langsing terhadap kepemimpinan. Dalam kaitan ini kepemimpinan memiliki dua aspek, yaitu kepemimpinan dengan kemampuan untuk menggerakkan, menanamkan dan mempengaruhi aspek abstrak, dan juga aspek manajerial yang merupakan kemampuan konrit dalam mengorganisir, mengeksekusi, memonitor dan mengontrol. Dua variabel kepemimpinan dan manajerial inilah yang akan menentukan kualitas PBM bersama-sama dengan keberadaan kultur sekolah dan infrastruktur yang dimilki sekolah. Jadi, pada "Model Empat"

ini kualitas proses belajar mengajar ditentukan oleh kultur sekolah, kepemimpinan, manajerial dan infrastruktur yang ada.

d. Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS di pandang sebgai alternatif dari pola umum pengoperasian sekolah yang selama ini memusatkan wewenang di kantor pusat dan daerah. MBS adalah strategi untuk meningkatkan pendidikan dengna mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian, MBS pada dasarnya merupakan system manajemen dimana sekolah merupakan unit pengambilan keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan pengendalian lebih besar kepada kepala sekolah, guru, murid dan orang tua atas proses pendidikan di sekolah mereka.

Dalam pendekatan ini, tanggung jawab pegambilan keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian dan kurikulum ditempatkan ditingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah apalagi pusat. Melaui keterlibatan guru, orang tua dan anggota masyarakat lainnya dalam keputusan-keputusan penting, MBS dipandang dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para murid. Dengan demikian, pada dasrnya MBS adalah upaya memandirikan sekolah dengan memberdayakannya. Para pendukung MBS berpendapat bahwa prestasi belajar murid lebih mungkin meningkat jika

manajemen pendidikan dipusatkan di sekolah ketimbang di tingkaat daerah. Para kepala sekolah cenderung lebih peka dan sangat mengetahui kebutuhan murid dan sekolahnya ketimbang para birokrat di tingkat pusat dan daeraah. Lebih lanjut dinyatakan bahwa reformasi pendidikan yang bagus sekalipun tidak akan berhasil jika para guru yang harus menerapkannya tidak berperan serta dalam merencanakannya.

Berdasarkan MBS maka tugas-tugas manajemen sekolah ditetapkan menurut karakteristik dan kebutuhan sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, sekolah mempunyai otonomi dan tanggung jawab yang lebih besar atas penggunaan sumber daya sekolahguna memecahkan masalah sekolah dan menyelenggarakan aktivitas pendidikan yang efektif demi pekembangan jangka panjang sekolah. Model MBS yang diterapkan di Indonesia adalah Manajemen Peningkatan Mutu Berbasai Sekolah (MPMBS). Konsep dasar MPMBS adalah adanya otonomi dan pengambilan keputusan partispatif. Artinya MPMBS memberikan otonomi yang lebih luas kepada masing-masing sekolah secara individual dalam menjalankan program seklahnya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi.

Sebagai suatu sistem, MPMBS memiliki komponen-komponen yang saling terkait secara sistematis satu sama lain, yaitu *contxt, input, process, output*, dan *outcome* (Depdiknas,2003: 52). Muara dari semua kegiatan sekolah adalah mutu hasil belajar siswa. Kemajuan suatu sekolah akan dilihat

dari sejauh mana kualitas hasil belajar siswanya. Oleh karena itu, indikator keberhasilan pelaksanaan MPMBS di sekolah adalah kualitas kinerja siswa atau kualitas hasil belajar siswa. Hasil belajar siswa dapat bersifat akademik maupun non-akademik. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menunjukkan sejauh mana kinerja siswa ini meningkat (secara kuntitatif dan kualitatif) setelah program MPBMS dilakukan. Dalam mengukur keberhasilan kinerja siswa ini, sekolah hendaknya memiliki indikator-indikator yang jelas, diketahui oleh semua pihak, dan dapat diukur dengan mudah. Selain terdapat keluaran (output), sekolah juga harus memiliki kriteria keberhasilan yang jelas terhadap dampak *(outcome)* program-program sekolah terhadap sekolah sendiri, lulusannya, dan masyarakat.

Setelah berlangsung sejak 1999, kiranya efektivitas implementasi MPMBS di sekolah rintisan sudah layak untuk dievaluasi. Evaluasi efektivitas MPMBS perlu dilakukan terhadap komponen-komponen *context, input*, *proses, output*, dan *outcome*. Evaluasi ini akan menunjukan tingkat efektivitas dari masing-masing komponen serta aspek-aspek dari komponen itu. Berkaitan dengan inilah, penelitian evaluatif efektivitas MPMBS di sekolah perlu dilakukan.

Tabel 1. Komponen MPMBS

Komponen MPMBS.	Indikator
Komponen *Kontect*	1. Kebijakan dalam bidang pendidikan 2. Kondisi geografis dan sosial ekonomi masyarakat 3. Tantangan masa depan bagi lulusan 4. Aspirasi pendidikan masyarakat sekitar sekolah 5. Daya dukung masyarakat terhadap program pendidikan
Komponen *Input*	1. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu. 2. Sumber daya manusia 3. Sumber daya lain(dana, peralatan, perlengkapan, bahan) 4. Harapan prestasi tinggi 5. Fokus pada pelanggan 6. Manajemen yang terdiri dari tugas, rencana, program, regenerasi.
Komponen *Process*	1. Proses belajar mengajar yang efektif 2. Kepemimpinan sekolah yang kuat 3. Penciptaan lingkungan sekolah yang aman dan tertib 4. Pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif 5. Budaya mutu 6. Kerjasama tim

Komponen MPMBS.	Indikator
	7. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat 8. Keterbukaan 9. Kemauan untuk berubah (inovasi) 10. Evaluasi dan perbaikan 11. Responsiv terhadap kebutuhan 12. Komunikasi yang baik 13. Akuntabilitas 14. Sustainabilitas
Komponen *Produc: Output* *Outcome*.	1) Hasil belajar yang bersifat akademik 2) Imam dan taqwa 3) Masalah dan hambatan yang dihadapi siswa 4) Siswa yang diterima di PT 5) Popularitas Sekolah 6) Gaji/pengasilan Guru 7) Masa tunggu mencarai pekerjaan 8) Kesesuaian dengan pasar kerja

1) Tujuan MBS

Tujuan penerapan MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan/ otonomi kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Lebih rincinya MBS bertujuan untuk:

a) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yan tersedia.

b) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.

c) Meningkatkan tanggung jawab kepala sekolah kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.

d) Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

2) Prinsip dan implementasi MBS

a) Fokus pada mutu

b) Bottom up planning dan decision making

c) Mnajemen yang transparan

d) Pemberdayaan masyarakat

e) Peningkatan mutu yang berkelanjutan

D. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Strategi merupakan penentuan suatu tujuan jangka panjang dari suatu lembag dan aktivitas yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan tersebut, disertai alokasi sumber yang ada sehingga tujuan dapat diwujudkan secara efektif dan efesien. Penentuan tujuan dan aktivitas yang dilakukan bermula dari kondisi saat ini yang ada dan kondisi yang akan dicapai masa depan sebagai tujuan. Terdapat tiga perencanaan strategis yang berkaitan dengan peningkatan mutu sekolah, yaitu strategi yang menekankan pada hasil (*the output oriented strategy*), strategi yang menekankan pada proses (*the process oriented strategy*), dan strategi komprehensif (*the comprehensive strategy*).

Strategi yang menekankan pada hasil bersifat top down, di mana hasil yang akan dicapai baik kuantitas maupun kualitas telah ditentukan dari atas, bias dari pemeritah pusat, pemerintah daerah propinsi, ataupun pemerintah daerah kabupaten/kota. Kasus di Indonesia saat ini, hasil yang herus dicapai telah dirumuskan dalam Standar Kopetensi Lulusan dan Standar Kompetensi Dasar. untuk mencapai standar yang telah ditetapkan pemerintah juga akan menetapkan berbagai standar yang lain , seperti standar proses, standar pengelolaan, standar fasilitas, dan standar tenaga pendidik.

Strategi yang menekankan pada hasil ini akan sangat efektif karena sasarannya jelas dan umum, sehingga apabila diikuti dengan pedoman, pengendalian dan pengorganisasian yang baik serta kebijakan yang memberikan dorongan sekaligus ancaman bagi yang menyimpang, strategi ini akan akan sangat efesien. Namun, dibalik kebaikan tersebut strategi ini juaga mengandung sisi kelemahan yakni akan terjadi kesenjangan yang semakin besar antara sekolah yang maju dan sekolah yang terbelakang. Sekolah yang sudah siap untuk mencapai hasil yang ditentukan akan dengan mudah mencapainya, sebaliknya sekolah yang tidak siap sulit untuk mencapai hasil yang ditentukan dan akan muncul upaya-upaya yang tidak sehat atau muncul keputus-asaan.

Untuk Strategi yang menekankan pada prosesi muncul, tumbuh berkembang dan digerakkan mulai dari bawah, yakni sekolah sendiri. Pelaksanaan strategi ini sangat ditentukan oleh inisiatif dan kemampuan dari sekolah. Karena sekolah memilki peran yang sangat menentukan dan sekaligus pengambil inisiatif, maka akan muncul semangat dan kekuatan dari sekolah sesuai kondisi dari masing-masing sekolah. Gerakan

untuk memperkuat diri dengan bekerjasama diantara sekolah akan lahir yang akan diikuti dengan munculnya berbagai inovasi dan kreasi dari bawah. Namun, strategi ini memiliki kelemahan yaitu arah dan kualitas sekolah tidak seragam, sehingga sulit untuk melihat dan meningkatkan kualitas secara nasional.

Layaknya, kalau ada dua pendapat yang bertolak belakang akan muncul pendapat ke tiga yang merupakan perpaduan diantaranya. Demikian pula dalam kaitan dengan strategi, muncul strategi peningkatan mutu sekolah yang ketiga yang merupakan kombinasi dari dua strategi yang sudah ada. Strategi ini disebit strategi yang komprehensif (*the comprehensive strategy*).

Strategi ini menggariskan bahwa hasil yang akan dicapai sekolah ditentukan secara nasional, yang diwujudkan dalam dalam standar nasional. Untuk mencapainya maka berbagai standar yang berkaitan dengan hasil juga ditentukan sebagai jaminan hasil akan dicapai. Maka lahir lah pula standar proses, standar pengelolaansekolah, standar guru, kepala sekolah dan pengawas, standar keuangan, standar isi kurikulum, serta standar sarana prasarana. Di balik standar yang telah ditentukan dari atas tersebut, sekolah memiliki kekuasaan dan otoritas yang besar untuk mengelola sekolah dalam rangka mencapai standar hasil di atas. Berdasarkan strategi ini diperkiarakan akan muncul berbagai inovasi kegiatan dari sekolah. Bahkan, tidak mustahi akan muncul kenekaragaman dalam pengelolaan sekolah. Dengan demikian kondisi dan kebutuhan lokal terakomodasi dengan strategi komprehensif. Tujuannya bersifat nasional tetapi cara mencapainya sesuai dengan kondisi lokal.

Strategi peningktan mutu sekolah yang ada di Indonesia cenderung pada strategi yang ketiga ini, sebagimana dapat ditunjukkan dengan adanya berbagai standar nasional yang menjadi acuan sekolah, namun sekolah diberi kebebasan dalam bentuk kebijakan manajemen berbasis sekolah dan kurikulum berbasis kompetensi dengan kewenangan sekolah mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Setiap strategi mengandung kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan ini pada intinya adalah menggerakkan semua komponen sekolah yang bermuara pada peningkatan kualitas lulusan. Strategi untuk meningkatkan mutu mencakup membangun kapasitas level birokrat, sekolah dan kelas.

1. Membangun kapasitas level birokrat

Membangun kapasitas (*capacity building*) adalah sesuatu yang berkaitan dengan penciptaan kesempatan bagi siapa saja untuk mengambil manfaat dari bekerjasama dalam suatu sistem kerja yang baru (Harris & Lambert, 2003). Konsep ini menekankan pada kerja sama sebagai prinsip dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. *Capacity building* yang diperlukan mencakup tiga hal; a) pengembangn nilai-nilai atau budaya kerja yang menjadi jiwa pelaksanaan kegiatan, b) infrastruktur yang mejnadi landasan untuk melaksanakan kerja, dan c) pengembangn tenaga pendidik, khususnya guru, sebagai inti pelaksana kegiatan yang harus dilaksanakan.

Membangun kapasitas level birokrat berarti mengembangkan suasana kerja di kalangan staf dan pegawai kantor

pendidikan di segala jenjang, yang menenkankan pada penciptaan kondisi kerja yang didasarkan pada saling percaya mempercayai untuk dapat melayani sekolah sebaik mungkin, agar sekolah dapat mengelola proses belajar mengajar (PBM) dan meningkatkan mutunya masing-masing sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada. Variable yang diperluakan dalam pengembangan kapasitas birokrat kantoran antara lain visi, skills, incentive, sumber daya, dan program.

Di bidang infrastruktur, pembangunan kapasitas pada level birokrat kantoran, keberadaan operation room mutlak diperlukan. Pada operation room aling tidak memiliki peta sekolah dan kualitasnya, peta guru, jumlah, penyebaran, kesesuaian, dan kualifikasi pendidikannya dan data yang senantiasa dimutakhirkan dari tahun ke tahun. Disamping itu diperlukan juga suatu system, mekanisme dan dan prosedur pelatihan, pemilihan , pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah dan pengawas. Berdasarkan data dan fakta yang ada pada operation room bias dikembangkan berbagai scenario peningkatan mutu sekolah, mutu kepala sekolah, mutu guru, di suatu daerah atau wilayah. Di samping itu, dalam pembangunan kapasitas sekolah pada level birokrat kantoran perlu dikaji dan ditentukan scenario bagaimana pemberdayaan guru, pengembangan dan peningkatan kemampuan guru secara berkesinambungan dilaksanakan. Dalam peningkatan mutu guru harus ditekankan pada pemberdayaan dan pendinamisian KKG, MGMP, dan MKKS. Dinamisasi ini ditujukan ubtuk dua hal, yaitu; a. meningkatkan interaksi akademik antara guru dan kepala sekolah, b. untuk mengembangkan kemampuan di kalangan guru melalui refleksi secara sistematis atas apa yang dilakukan dalam proses belajar mengajar.

Dalam aspek pengembangan tenaga pendidikan ini pula birokrat kantoran harus mempersiapkan rancangan pengadaan gueu, baik karena lingkaran proses pensiun sudah mulai muncul maupun perluasan pelayanan pendidikan yang semakin lebar, sehingga penambahan lembaga pendidikan baru tidak dapat ditunda lagi. Peningkatan kemapuan profesioanalitas guru yang harus dimiliki oleh guru ada emapat sasaran, yaitu; 1) kemampuan melaksanakan PBM secara individual, 2) kemampuan melaksanakan PBM dan mengembangkan kurikulum secara berkelompok, 3) kemampuan mengorganisir, memimpin, menjalin, hubungan, dan memecahkan masalah secara individual dan, 4) kemampuan untuk bekerjasama memajukan sekolah

2. Membangun kapasitas level sekolah

Membangun kapasitas berarti membangun kerjasama, membangun trust, dan membangun kelompok atau masyarakat sehingga memiliki persepsi yang sama kemana akan menuju dan dapat bekerjasama untuk mewujudkan tujuan itu. Membangun kapasitas diarahkan pada sekolah sebgai suatu system dan jug alevel kelas sebagai inti dari sekolah. Secara teoritis dalam membangun kapasaitas sekolah ada beberapa konsep yang diidentifikasi oleh Hopkins & Jackson (2002), yaitu; pertama, dalam membangun kapasitas sekolah individu memegag peranan penting. Individu dalam hal ini bias kepala sekolah, guru ataupun siswa. Kedua, hubungan dan kaitan kerja diantara individu-individu yang dirangkum dalam suatu aturan sehingga mereka dapat bekerja sebagai suatu tim yang solid. Ketiga , terdapat suatu system dan meanisme yang mendorong dan memfasilitasi terjadinya kesatuan

kerja dan jaringan kerja internl yang akan meningkatkan kemampuan individu dan kauitas kerjasama. Keempat, keberadaan pemimpin yang mampu mengembangkan nilai-nilai, kultur, trust, keutuhan social, dan kebersamaan yang tulus. Jadi membangun kapaistas mencakup membangun diri idividu, kelompok dan organisasi di satu sisi dan membangun kepemimpinan di sisi lain. Membangun kapasitas level sekolah mencakup; mengembangkan visi dan misi, mengembangkan kepemimpinan dan manajemen sekolah, mengembangkan kultur sekolah, mengembangkan a learning school, dan melibatkan orang tua, alumni dna masyarakat serta memahami tantangan yang dihadapi kepala sekolah.

3. Membangun kapasitas level kelas

Inti dari mutu pendidikan terletak pada apa yang terjadi diruang kelas. Meningkatkan mutu sekolah pada intinya berujung pada peningkatan mutu belajar mengajar di ruang kelas. Oleh karenanya, membangun kapasitas sekolah harus membangun kapasitas kelas. Kapasitas kelas merupakan proses yang memungkinkan interaksi akademik antara guru dan siswa, dan antara komponen di sekolah yang berlangsung secara positif. Interaksi anatar guru dan siswa merupakan inti dari kegiatan di sekolah.

Interaksi m emiliki dua macam sifat, yakni: sifat positif dan negatif. Interaksi yang positif akan melahirkan energy yang positif yang akan mendukung peningkatan mutu. Sebaliknya interaksi begative akan menghasilkan dampak negatif bagi upaya penigkatan mutu. Dengan demikian, kepala sekolah harus melakukan rekayasa agar di kelas muncul interaksi guru dan siswa yang bersifat positif.

Beberapa hal ihwal yang berkaitan erata dengan pembangunan kapaistas level kelas antara lain; a) memahami hakekat proses belajar mengajar, b) memahami karakteristik kerja guru, c) mengembangkan kepemimpinan pembelajaran, d) meningkatkan kemampuan mengelola kelas, e) tantangan guru.

E. Tantangan Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah

Di bawah ini akan diuraikan beberapa tantangan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah secara umum, yaitu:

1. Efektifitas pendidikan di Indonesia yang masih rendah

   Efektifitas pendidikan di Indonesia sangat rendah. Setelah praktisi pendidikan melakukan penelitian dan survey ke lapangan, salah satu penyebabnya adalah tidak adanya tujuan pendidikan yang jelas sebelm kegiatan pembelajaran dilaksanakan. Hal ini menyebabkan peserta didik dan pendidik tidak tahu "goal" apa yang akan dihasilkan sehingga tidak mempunyai gambaran yang jelas dalam proses pendidikan.

2. Efisiensi pengajaran di sekolah yang masih bermasalah

   Efisien adalah bagaimana menghasilkan efektifitas dari suatu tujuan dengan proses yang lebih 'murah'. Dalam proses pendidikan akan jauh lebih baik jika kita memperhitungkan untuk memperoleh hasil yang baik tanpa melupakan proses yang baik pula. Hal-hal itu jugalah yang kurang jika kita lihat pendidikan di Indonesia. Kita kurang mempertimbangkan proses-

nya, hanya bagaimana dapat meraih standar hasil yang telah disepakati.

Beberapa masalah efisiensi pengajaran di dindonesia adalah mahalnya biaya pendidikan, waktu yang digunakan dalam proses pendidikan, mutu pengajar, sistem pendidikan dan banyak hal lain yang menyebabkan kurang efisiennya proses pendidikan di Indonesia. Yang juga berpengaruh dalam peningkatan sumber daya manusia Indonesia yang lebih baik.

Konsep efisiensi selalu dikaitkan dengan efektivitas. Efektivitas merupakan bagian dari konsep efisiensi karena tingkat efektivitas berkaitan erat dengan pencapaian tujuan relative terhadap harganya. Apabila dikaitkan dengan dunia pendidikan, maka suatu program pendidikan yang efisien cenderung ditandai dengan pola penyebaran dan pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang sudah ditata secara efisien. Program pendidikan yang efisien adalah program yang mampu menciptakan keseimbangan antara penyediaan dan kebutuhan akan sumber-sumber pendidikan sehingga upaya pencapaian tujuan tidak mengalami hambatan.

3. Standardisasi pendidikan di Indonesia

Seperti yang kita lihat sekarang ini, standar dan kompetensi dalam pendidikan formal maupun informal terlihat hanya keranjingan terhadap standar dan kompetensi. Kualitas pendidikan diukur oleh standar dan kompetensi di dalam berbagai versi, demikian pula sehingga dibentuk badan-badan baru untuk melaksanakan standardisasi dan kompetensi

tersebut seperti Badan Standardisasi Nasional Pendidikan (BSNP).

Peserta didik terkadang hanya memikirkan bagaimana agar mencapai standar pendidikan saja, bukan bagaimana agar pendidikan yang diambil efektif dan dapat digunakan. Tidak perduli bagaimana cara agar memperoleh hasil atau lebih spesifiknya nilai yang diperoleh, yang terpenting adalah memenuhi nilai di atas standar saja.

Hal seperti di atas sangat disayangkan karena berarti pendidikan seperti kehilangan makna saja karena terlalu menuntun standar kompetensi. Hal itu jelas salah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia.

4. Perubahan Sikap dan perilaku birokrasi pendidikan dari sikap sebagai birokrat menjadi sikap dan perilaku sebagai pelayan pendidikan yang masih sulit dilaksanakan.
5. Alokasi anggaran yang langsung berkaitan dengan proses belajar mengajar masih terbatas
6. Tidak meratanya tenaga guru di sekolah-sekoalh akibat distribusi tenaga guru di Indonesia yang timpang
7. Penerapan pola manajemen berbasis sekolah ber-tentnagan kebijakan pendidikan gratis yang disalahgunakan oleh kepentingan politik tetrtentu di daereh, sehingga masyarakat salah memahami prinsip kebijakan pendidikan gratis itu sendiri.
8. Adanya kesenjangan kualitas pendidikan antara daerah perkotaan dengan daerah pedesaan

BAB VI

KESIMPULAN

Makna kata "kepemimpinan" erat kaitannya dengan makna kata "memimpin". Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah, yang meliputi bidang proses belajar mengajar, administrasi kantor, administrasi siswa, administrasi pegawai, administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, kepala sekolah pada dasarnya mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

Bahar agus setiawan. DKK. 2013 .*Transformational leadership: ilustrasi di bidang organisasi pendidikan*. Jakarta: rajawali press

Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia

James M. Liphams dalam Rudi Hasan, *Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan motivasi kerja guru terhadap partisipasi kerja guru* 2007 UM: Tesis Program Pascasarjana

Jamil suprihatiningrum. 2013. *Guru professional pedoman kinerja, kualifikasi, dan kompetensi guru.* Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA

Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan kepala sekolah*. UIN MALIKI PRESS

Mulyasa, 2011. *menjadi kepala sekolah professiona*l, Bandung: PT REMAJA *ROSDAKARYA*

Moh. Uzer Usman. 2006. *Menjadi Guru Professional*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.

Ngalim Purwanto, 2010. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.

Syaefudin Saud. 2009. *Pengembangan Profesi Guru*. Bandung. Alfabeta.

Sri Banun Muslim, 2010, *supervisi pendidikan meningkatkan kualitas profesionalisme guru*. Bandung: Alfabeta

Syaiful sagala. 2009. *Kemampuan Professional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Bandung : AL-FABETA

Sofyan, Yulius. 2000. *Sukses Mengembangkan Kepemimpinan diri.* Jakarta: Aprindo.

Sondang P. Siagian, *Peranan Staf Dalam Manajemen* 1984 Jakarta: Gunung Agung

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.

Thariq dan Faisal Umar. 2005. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Jakarta : Gema Insani

Veithzal Rivai DKK. *Islamic Leadership Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta : Bumi Aksara.

Wahyudi. 2012 *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar (learning organization)*. Alfabeta

Wahjosumidjo, 2002 *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* . Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,

BIODATA PENULIS

Saiful Asyari, S.Ag., M.Pd.I. Lahir di Banyuwangi, 28 Oktober 1970. Pengawas Madrasah pada KKM MAN 2 Jember Kantor Kementerian Agama Kabupaten Jember. Jabatan dan Pangkat Golongan adalah Pengawas Madya – Pembina Tingkat I IV/b. Lulus Sekolah Dasar Negeri Bajulmati III Banyuwangi tahun 1982, Lulus MTs Maarif Galekan Banyuwngi 1986, Lulus PGA Negeri Jember tahun 1989, Lulus IAIN Jember tahun 1994 dan Lulus Program Pasca Sarjana S2 Universitas Sunan Giri Surabaya tahun 2007. Tahun 2017 sampai sekarang menempuh Program Pasca Sarjana Doktor **(S3)** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam pada Institut Agama Islam Negeri Jember. Pendidikan Pesantren tahun 1984-1986 di PP. Al-Musaffak Galekan Banyuwangi, PP. Al-Qodiri Jember tahun 1987–1993.

Pernah bertugas sebagai guru Pendidkan Agama Islam tahun 2004–2009 pada Madrasah Aliyah Negeri 3 Jombang Jember, sebagai Pengawas Pendidikan Agama Islam pada sekolah dan madrasah tahun 2009–2013 di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Jember. Tahun 2013 sampai Juni 2019 sebagai Pengawas Madrasah Tingkat Dasar. Sejak Juni 2019 alih fungsi sebagai pengawas Madrasah Aliyah Tingkat Menengah pada KKM MAN 2 Jember. Sejak tahun 2007 hingga sekarang menjadi tenaga pengajar pada Institut Agama Islam Al-Falah As-Sunniyyah (INAIFAS) Kencong Jember. Sebagai tim Penilai Angka Kredit Guru golongan III/a

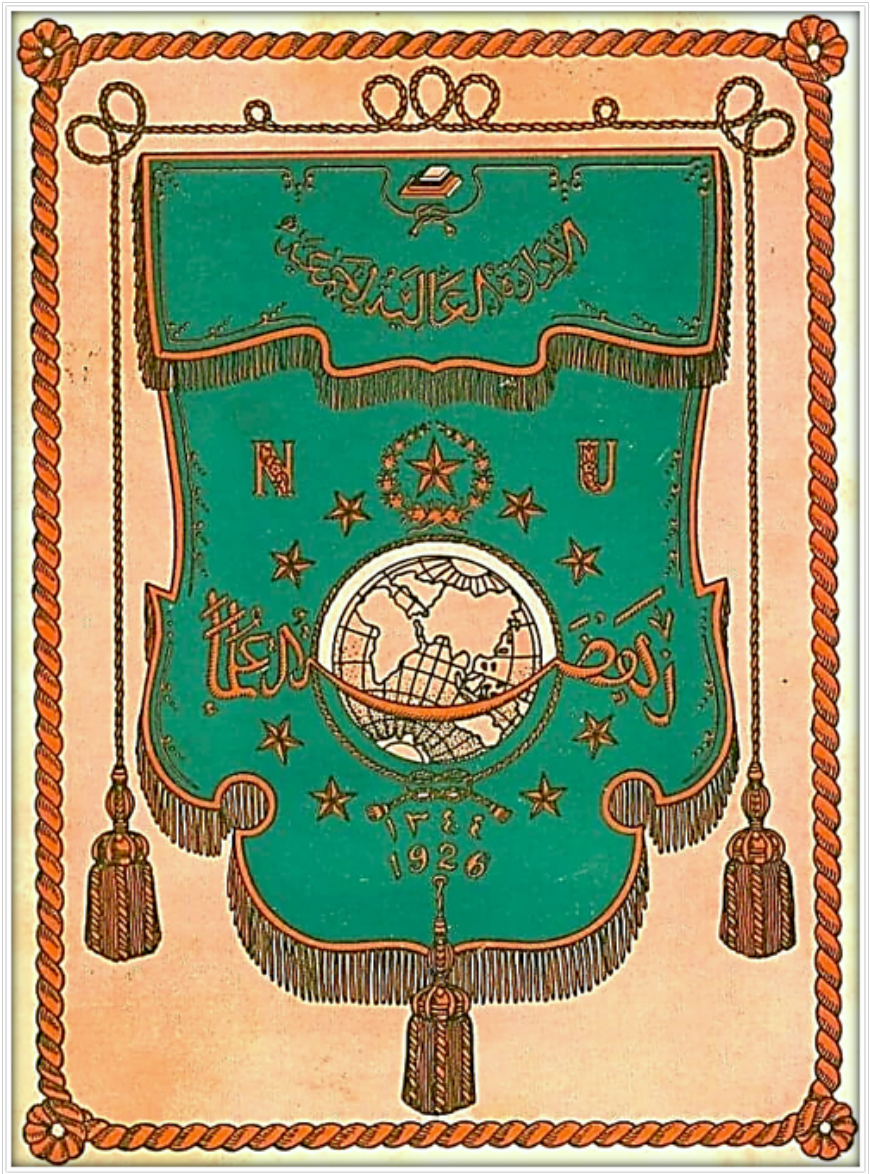
dan III/b sejak tahun 2014, dan sejak tahun 2017 bertugas sebagai tim penilai angka kredit guru dan pengawas golongan III/c dan III/d pada Kantor Kementrian Agama Provinsi Jawa Timur.

Pendidikan dan Pelatihan Fungsional yang pernah diikuti adalah: 1) Diklat Pengawas Madya pada Madrasah tahun 2017 oleh Pusdiklat Kementerian Agama RI. 2) Diklat Teknik Substantif Peningkatan Kompetensi Tim Penilai Angka Kredit Guru tahun 2013 oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya. 3) Diklat *Total Quality Management* (TQM) Madrasah Ibtidaiyah tahun 2011 oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya. 4) Diklat di tempat Kerja (DDTK) Evaluasi Diri Madrasah (EDM) tahun 2011 oleh Balai Diklat Keagamaan (BDK) Surabaya. 5) Diklat Peningkatan Kompetensi Pengawas Pendidikan Agama Islam (PAI) tahun 2010 oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Kegiatan workshop, bimtek, dan seminar yang pernah diikuti antara lain: 1) Peningkatan Kompetensi Pengawas dalam Menyusun Program Kerja dan Pelaporan Kepengawasan tahun 2017 oleh Kementerian Agama Kabupaten Jember. 2) Peningkatan Kompetensi Pengawas untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan 8 SNP tahun 2017 oleh Kementerian Agama Kabupaten Jember. 3) Integrasi Pemenuhan SPM-SNP tahun 2016 oleh Kementerian Agama Kabupaten Jember. 4) Bimtek K13 bagi Pengawas Madrasah tahun 2015 oleh Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. 5) Seminar Nasional Ham dan Penerapan Syariah dalam Konteks Demokratisasi di Indonesia tahun 2009 oleh UNMUH Malang. 6) Seminar Internasional *Comparation of Educational Concept and Policy Between Indonseia and Malaysia* tahun 2017 oleh Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Falah As-Sunniyah

(STAIFAS) Kencong Jember. Dan beberapa dikilat, worsksop dan bimtek tahun 2018 dan 2019. Januari 2020 mengikuti Bimtek Kelas Menulis Buku.

Kegiatan lainnya adalah: 1) Aktif seagai pengurus Pokjawas sejak tahun 2009 sampai sekarang, 2) Sebagai Tim Redaksi dan Penulis pada *Majalah Fatonah* Kementerian Agama Kabupaten Jember tahun 2009 sampai sekarang. 3) Sebagai penulis pada Jurnal ISSN *Edumica* dan *Jurnal Institute Pusaka* Jember. 4) Sebagai penyaji, pembimbing dalam kegiatan-kegiatan Pegembangan Keprofesian Berkelanjutan bagi Guru, (5) Buku yang diterbitkan *Manajemen Kepemimpinan: Integrasi Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidiikan*, Bildung Pustaka Utama, Yogyakarta, 2017. (6) Buku *Inovasi Pendidikan*, Bildung Pustaka Utama Yogyakarta, 2020. Menulis artikel Ilmiah di JIEMAN (journal of Islamic Educational Management) Vol. 1 No.2 Juni 2020, Sepervisi kepala MadrasahBerbasis Penilaian Kinerja Sebagai Upaya Peningkatan profesionalisme Guru.


N U
1344
1926

UNIVERSITAS

AL-FALAH AS-SUNNIYAH

JEMBER– INDONESIA

Leadership (*al-imamah*) merupakan suatu terma yang tidak bias dinafikan dalam kancah social, sebab dengan piranti inilah sebuah tatanan soasial mampu diciptakan dengan tertib. Dari titik tolak ini, figure seorang pemimpin menjadi sorotan tajam dari semua pihak sehingga segala perilaku, karakter, kapabilitas dan kemampuan menjadi sisi urgen untuk menentukan sosok pemimpin. Salah satu permasalahan yang sering didapatkan pada lembaga pendidikan di Indonesia adalah faktor lemahnya kepemimpinan lembaga, dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah.

Kelemahan kepemimpinan ini terjadi karena banyak faktor, keterampilan yang kurang memadai hingga wawasan kepemimpinan pendidikan yang masih kurang. Padahal, tantangan lembaga pendidikan sekarang ini semakin besar, dilihat dari berbagai situasi dan kondisi yang menghadang. Berbagai tantangan tersebut menjadikan peran dan fungsi kepala sekolah makin penting di masa sekarang dan masa mendatang. kamampuan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan secara professional mempunyai peran yang sangat penting bagi kamajuan lembaga pendidikan tersebut secara keseluruhan.

Semoga buku ini memberikan pencerahan bagi masyarakat pembaca pada umumnya dan para pemerhati pendidikan dan kelembagaan secara khusus.

PENDIDIKAN

ISBN 978-623-7080-73-6

9 786237 066736

Pustaka Ilmu

Pustaka Ilmu
@pustakailmubook
pustakailmu.co.id